DALE CARNEGIE

Arta de a reuşi în viaţa

6 mijloace pentru a câştiga simpatia oamenilor

9 mijloace pentru a-i aduce pe alţii să gândească la fel cu dv.

12 mijloace de a-i îndrepta pe oameni fără a-i ofensa şi a-i supăra.

ARTA DE A INFLUENŢA OAMENII

PARTEA I ARTA DE A INFLUENŢA OAMENII

CAPITOLUL I - Dacă vreţi să adunaţi mierea nu răsturnaţi stupul

În primăvara aceea, oraşul New-York asistă la cea mai senzaţională vânătoare ele oameni ce s-a văzut vreodată. După săptămâni de cercetări, "Two Gim" Crowley, omul cu două revolvere, asasinul, gangsterul care nu fuma şi nu bea, fu prins în cursă in apartamentul iubitei sale din West End Avenue.

O sută cincizeci de poliţişti îl asediară în ascunzătoarea lui de la ultimul etaj al imobilului! Făcând găuri în acoperiş ei încercară să-1 oblige să iasă cu ajutorul gazelor lacrimogene. Apoi, aşezară mitralierele pe clădirile învecinate şi, timp de mai bine de un ceas, unul din cartierele cele mai elegante ale New-Yorkului răsună de şuierul gloanţelor şi de pârâitul mitralierelor. Ascuns după un fotoliu, Crowley trăgea fără încetare asupra poliţiei. Zece mii de spectatori surescitaţi urmăreau bătălia. Nu se mai văzuse nimic asemănător pe străzile New-Yorkului.

După ce l-a prins, şeful poliţiei, Mullrooney, a declarat:

"Omul acesta este unul dintre cei mai periculoşi criminali pe care i-am cunoscut. Ucide pentru nimic".

Ce gândea Crowley despre asta ? De pildă, s-a aflat că, în timp ce împuşcăturile se înteţeau în juru-i, el scria o scrisoare destinată acelora ce-i vor găsi cadavrul. Sângele scurs din rănile ce le avea pătau în roşu hârtia. In scrisoare el afirma următoarele: "Sub vesta mea bate o inimă obosită, dar bună şi care n-ar face rău nimănui".

Cu puţin înainte de acest eveniment, Crowley se găsea la ţară, aproape de Long Island. Un poliţist s-a apropiat de maşina lui şi i-a zis: ,,Arată-mi permisul dumitale". Fără a spune o vorbă, Crowley şi-a scos pistoalele şi l-a ciuruit pe nenorocit cu o grindină de gloanţe. În timp ce poliţistul se prăbuşea, banditul a sărit de la volanul maşinii sale şi, luând arma acestuia, a mai tras un glonte asupra corpului deja inert. Acesta era asasinul care

declara senin că: "Sub vesta mea bate o inimă obosită, dar bună şi care n-ar face rău nimănui".

Srowley a fost condamnat la scaunul electric. Când a sosit ziua osândei, la Sing-Sing, poate gândiţi că a zis spăşit "Iată-mi pedeapsa pentru a fi ucis".

Nu, el a exclamat: "Iată, sânt pedepsit fiindcă am vrut să mă apăr".

Morala acestei povestiri este că "Two Gun" Crowley nu se socotea defel vinovat.

Este aceasta o atitudine extraordinară la un criminal ?

Dacă aşa gândiţi, atunci ce spuneţi de următoarea mărturisire: "Mi-am irosit cei mai buni ani ca să dăruiesc plăceri şi distracţii oamenilor şi care mi-a fost răsplata ? Insulte şi viaţa unui câine hăituit!".

Cine spune asta? Nimeni altul decât Al Capone, fostul inamic public nr. 1, cel mai sinistru şef de bandă care a îngrozit vreodată Chicago-ul. Capone nu se condamnă singur. El se socotea un adevărat binefăcător public, un binefăcător neînţeles, tratat cu nerecunoştinţă.

Acelaşi lucru îl spunea şi Dutch Schultz înainte de a cădea sub gloanţele gangsterilor din New-York. Dutch Schultz, una din bestiile cele mai înrăite, cele mai notorii din New-York, a declarat, în cursul unei întrevederi cu un ziarist, că este un binefăcător public. Şi o credea. Am câteva scrisori foarte interesante ale d-lui Lawes, directorul faimosului penitenciar Sing-Sing. El ne asigură că "puţini criminali de la Sing-Sing se consideră răufăcători. Ei se cred la fel de normali ca şi alţi oameni. Ei raţionează, explică, vă vor spune de ce au fost obligaţi să spargă o casă de bani sau să apese pe trăgaci. Printr-un raţionament logic sau amăgitor, cea mai mare parte a lor se străduieşte să justifice în proprii ochi actele antisociale comise şi declară dezinvolt că întemniţarea lor este absolut nedreaptă.

Dacă Al Capone, "Two Gun" Crowley, Dulci" Schultz şi toţi ticăloşii închişi se consideră nevinovaţi, ce gândesc despre ei înşişi oamenii pe care-i întâlnim în fiecare zi ?

Regretatul John Wanamaker, proprietarul marelui magazin ce-i poartă numele, mărturisea odată "De treizeci de ani am înţeles că a critica pe cineva este inutil. Mi-e greu să-mi îndrept propriile defecte, dar să mă mai chinuiesc pentru faptul că oamenii sînt imperfecţi şi că Dumnezeu nu a socotit că trebuie să împartă tuturor la fel darul inteligenţei".

Wanamaker deprinsese de timpuriu această învăţătură. Eu am luptat timp do o treime de secol înainte de a observa prima licărire a acestui adevăr: în 99 la sută din situaţii omul se socoteşte nevinovat, oricare ar fi enormitatea greşelii sale.

Critica este deşartă pentru că ea pune individul în defensivă şi-l împinge să se justifice. Critica este primejdioasă fiindcă ea răneşte amorul propriu şi stârneşte ranchiuna.

În armata germană, un soldat nu avea dreptul de a depune o plângere imediat ce a fost ofensat. El trebuia întâi să-şi înăbuşe furia şi să se calmeze. Dacă îşi formula reclamaţia imediat, era pedepsit, în numele a tot ce este sfânt, de ce nu avem şi noi o astfel de lege pentru părinţii mustrători, pentru femeile plângăreţe, pentru patronii irascibili şi pentru întreaga hoardă odioasă de nemulţumiţi

Iată, de exemplu, scandalul petrolului de la Ţenpot Dome. Timp de mai mulţi ani jurnalele au fremătat de indignare. Nimeni nu-şi amintea să fi văzut vreodată aşa ceva in America. Iată faptele: Albert Fall, ministru de interne sub guvernul Harding, a fost însărcinat să arendeze terenurile petrolifere ale guvernului de la Elk Hill şi Teapot Dome, terenuri destinate apoi spre folosinţa marinei. în loc să organizeze o licitaţie, Fall a cedat direct îmbelşugatul contract amicului său Edward Doheny. Iar Doheny, la rândul lui, i-a dat ministrului ceea ce el a numit "un împrumut" de 100 000 dolari. Apoi, Fall a expediat imediat un detaşament de soldaţi americani în această regiune petroliferă pentru a goni pe concurenţii ale căror puţuri megieşe trăgeau petrolul din rezervoarele de la Elk Hill. A-ceşti concurenţi, expulzaţi astfel cu baionetele şi puştile, s-au îmbulzit în faţa tribunalelor. Şi au făcut să izbucnească scandalul de la Teapot Dome. Din cloaca astfel dezvăluită s-a ridicat o

duhoare atât de infectă încât a ruinat administraţia lui Harding, a scârbit o naţiune întreagă, a fost gata să destrame partidul Republican şi l-a adus pe AI. Fall în dosul gratiilor.

Fall a fost condamnat cum puţin oameni politici au fost vreodată. Credeţi că s-a căit ? Nu. Câţiva ani mai târziu, Herbert Hoover insinua într-un discurs că moartea preşedintelui Harding ş-a datorat nelinişti şi chinului suferit din pricina trădării unui amic. Când doamna Fall a auzit aceasta a sărit ca arsă, strigând: "Ce! Harding trădat de Fall! Nu, soţul meu nu a trădat pe nimeni. Această casă încărcată cu aur nu ar ajunge să-i ispitească! El a fost cel trădat, crucificat şi pus la stâlp".

Iată o manifestare tipică a naturii umane: vinovatul blamează pe toată lumea, afară de sine însuşi. Dar toţi suntem făcuţi la fel. Astfel că, dacă mâine am fi ispitiţi să criticăm pe cineva, să ne amintim de Al Capone, Crowley şi AL Fall. Critica este ca porumbelul călător: revine mereu la punctul de plecare. Să ne spunem că .persoana pe care dorim s-o blamăm şi s-o îndreptăm va face să se justifice şi să ne condamne la rându-i. Sau, ca atâţia alţii, va exclama: "Nu văd cum aş fi putut face altfel".

Cunoaşteţi vreo persoană pe care aţi vrea s-o îndreptaţi? Da? Perfect. O idee excelentă. Dar de ce n-aţi începe cu dv. înşivă ? Ar fi mult mai de folos decât de a încerca a corija pe alţii şi... mult mai puţin primejdios.

"Când bătălia începe in noi înşine, ne îndreptăm către perfecţiune", zicea poetul englezul Robert Browning.

Să începem prin a ne îndrepta pe noi înşine. Confucius spunea: "Nu te plânge de zăpada ce se găseşte pe acoperişul vecinului, când propriul tău prag este necurăţat".

Când eram tânăr eram foarte pretenţios şi mă străduiam să impresionez pe toată lumea. Într-o zi am trimis o scrisoare stupidă lui Richard Hardin Davis, scriitor de glorie în literatura americană. Din nenorocire, cu câteva săptămâni înainte primisem o depeşă de la o persoană care adăugase această adnotaţie: "Dictată dar necorectată". Formula îmi plăcuse. Mi se părea că îţi dă aerul unui personaj important, covârşit de treabă! Eram departe de a fi prea ocupat, dar doream să mă înalţ în ochii lui Davis, aşa că am încheiat scurta mea notă cu aceeaşi expresie: "Dictată dar necorectată".

Romancierul îmi restitui scrisoarea împodobită doar de această observaţie: "Grosolănia d-tale nu este egalată decât de stupiditatea ce te defineşte". Adevărat că făcusem o gafă şi meritasem, fără îndoială această injurie. Dar - este omeneşte - ii detestam pe Davis pentru umilinţa ce mi-o servise. Şi furia mea a rămas vie, atât de vie încât atunci când am aflat de moartea sa, zece ani mai târziu, singura amintire ce s-a trezit în mine - mi-e ruşine s-o mărturisesc - a fost doar răul ce mi-l făcuse.

Dacă vreţi să iscaţi furii ce vor mocni ani de-a rândul şi vor stărui până la moarte adresaţi-vă acelora care vă aduc critici usturătoare. Veţi vedea rezultatul, chiar dacă aceste critici vi se par perfect justificate.

Când vă adresaţi unui om, amintiţi-vă că nu vorbiţi numai unei făpturi logice, ci şi unei făpturi emotive, unei creaturi dominate de orgoliul şi amorul ei propriu.

Critica este o scânteie primejdioasă, o scânteie ce poate provoca o explozie în pulberăria vanităţii Aceste explozii au grăbit nu de puţine ori moartea unor oameni. Din pricina criticilor dure cu care fost copleşit sensibilul Thomas Hardy, unul dintre scriitorii cei mai remarcabili ai literaturii englez acesta a părăsit pentru totdeauna meşteşugul său de romancier.

Benjamin Franklin, brutal şi neîndemânatic în tinereţe, a devenit la maturitate un atât de fin psiholog şi a învăţat atât de bine arta de a conduci oamenii, încât a fost numit ambasador al Statelor Uni te în Franţa. Secretul succesului ? Iată-l: ,,Nu vreau sa critic pe nimeni... vreau să spun tot binele pe care-l ştiu despre oricine"

Un prost este în stare să critice, să condamn; şi să plângă; este ceea ce, de altminteri, fac toţi proştii. Trebuie însă nobleţe pentru a înţelege şi ierta.

,,Un om mare îşi arată măreţia în felul cum tratează pe oamenii mici spunea Carlyle. În loc da a condamna pe oameni, să încercăm a-i înţelege. Să încercăm a descoperi mobilul acţiunilor lor. Iată ceea ce este mai folositor şi mai plăcut decât a critica, iată ce ne face mai îngăduitori, mai înţelegători şi mai buni". A şti totul înseamnă a ierta totul!

Nu spunea doctorul Johnson că... ,.nici Dumnezeu nu vrea să judece pe om înainte de sfârşitul zilelor lui" ? De ce am fi noi mai exigenţi decât Dumnezeu?

CAPITOLUL II - Marele secret

Nu există decât un mijloc în lume pentru ca o persoană să întreprindă o acţiune oarecare. V-aţi gândit vreodată la el? Un singur mijloc. Acela de a deştepta în acea persoană dorinţa de a îndeplini această acţiune. Reţineţi bine. Nu există alt mod. Evident, puteţi sili un trecător să vă dea cea-lui punându-i ţeava unui revolver în coastă. Puteţi face un slujbaş să lucreze, ameninţându-l cu darea afară. Puteţi obţine ascultarea unui copil prin lovire. Dar aceste metode brutale au urmări dezastruoase.

Numai oferindu-le ceea ei înşişi doresc îi puteţi determina să îndeplinească scopul dv. Celebrul doctor vienez Sigmund Freud, unul dintre ei mai distinşi psihiatri ai secolului al XX-lea, pretindea că toate actele noastre sînt provocate de două doriţi fundamentale: pofta sexuală şi pofta de a fi mare".

După adâncul filosof John Dewey, mobilul cel mai puternic al naturii umane este "dorinţa de a fi important". Ea este greu de înţeles ; o veţi găsi adesea în această carte.
Ce cereţi dv.? Puţine lucruri, dar acelea le cereţi cu o stăruinţă neobosită. Iată-le:

1. Sănătatea şi conservarea vieţii.
2. Hrana.
3. Somnul.
4. Banul şi bunurile ce el le procură.
5. Supravieţuirea viitoare.
6. îndestularea sexuală.
7. Fericirea copiilor dv.
8. Sentimentul însemnătăţii voastre. -

Aproape toate aceste nevoi sînt satisfăcute daca există una care este arar mulţumită, deşi ea se manifestă tot atât de adânc şi de poruncitor ca şi foamea. Este năzuinţa, este ceea ce Freud numeşte "dorinţa de a fi mare". Este ceea ce John Dewej numeşte "dorinţa de a fi important".

Într-o zi, Abraham Lincoln a început o scrisoare cu următoarea propoziţie: "Toată lumea iubeşti complimentele". Da, tuturor ne plac complimentele. Vrem să ni se facă dreptate, să fim aprecia! Suntem însetaţi de laude sincere. Dar, vai, arareori obţinem această satisfacţie.

Cel care are puterea să-şi potolească aceasta foame tainică şi mistuitoare, de a-şi împlini această aspiraţie atât de înrădăcinată în sufletul omenesc, ei bine, acela ,,îi are la mână pe semenii săi şi este venerat, adorat, ascultat.
Dorinţa de a fi important nu există la animale. Ea este una din principalele deosebiri ce le separă de oameni.

Tatăl meu, de pildă, avea o fermă în Missouri unde creştea porci frumoşi şi vite cornute. Le dulcea la toate târgurile şi concursurile agricole şi căi păta mereu premii. Acasă el agăţa pe un pătrat mare de muselină albă toate panglicile albastre ale triumfurilor sale. Şi când veneau musafiri desfăşura preţioasa muselină, îngăduind asistenţei să-i admire trofeele.

Porcii, evident, se arătau cu desăvârşire indiferenţi de propria lor valoare, dar tatăl meu era încântat fiindcă aceasta îi întărea sentimentul că este o persoană importantă. Dacă

străbunii noştri n-ar fi avut în ei această dorinţă nestinsă de a fi mari, civilizaţia n-ar fi existat, căci, fără ea, am fi rămas asemenea dobitoacelor.

Dorinţa de a fi mare este cea care i-a inspirat lui Dickens ideea de a scrie cărţile sale nemuritoare, care l-a împins pe Rockefeller să strângă milioane., tot aşa cum acelaşi sentiment l-a îmbiat pe cel mai bogat om clin oraşul dv. să-şi zidească o casă mult prea mare pentru nevoile sale personale. În chip inconştient, pentru a ne afirma propria importanţă, cumpărăm ultimul model de maşină, ţinem să vedem cutare film sau citim cutare carte ori facem publice succesele şcolare ale copiilor noştri.

Adesea, nişte băieţi oarecare ajung gangsteri pentru a se face cunoscuţi. E.P. Mulrooney, şeful poliţiei din New-York, îmi mărturisea: "Tânărul criminal de astăzi este plin de vanitate. Primul lucru pe care îl cere după arestare este îngăduinţa de a citi foile ignobile care îl prezintă ca pe un erou. Perspectiva copturii ce-l aşteaptă pe scaunul electric este departe de dânsul, atât timp cât se poate desfăta privindu-şi poza etalată alături de cea a campionului de base-ball Babe Ruth, a primarului New-Yorkului, a lui Einstein, Lindberg, Toscanini sau Roosevelt".

Spune-mi cum îţi satisfaci pofta de grandoare şi îţi voi spune ce eşti... în asta se dezvăluie propriul nostru caracter. John D. Rockefelâer, între alţii, a zidit în China, la Pekin, un spital modern pentru îngrijirea milioanelor de nenorociţi pe care nu-i văzuse niciodată. Dimpotrivă, Dillinger şi-a manifestat importanţa făcându-se gangster, asasin, spărgător de bănci. Urmărit de poliţiştii care îl vânau în Minnesota, el s-a repezit într-o zi la o fermă strigând: "Eu sînt Dillinger!". Era mândru de a fi inamicul public nr. 1. ,,Nu vă fac nici un rău, le-a spus, dar sînt Dillinger!".

Deosebirea caracteristică majoră între Dillinger şi Rockefelâer nu este în felul în care şi-au afirmat importanţa ?

Istoria este plină de amuzante pilde în care personaje de seamă se străduiau să-şi arate importanţa. George Washington cerea să fie numit "Măria Sa Preşedintele Statelor Unite". Cristofor Columb cerea titlul de ,,Amiral al Oceanului şi vice-rege al Indiilor". La Casa Albă, într-o zi, doamna Lincoln s-a întors ca o tigroaică spre doamna Grant strigând: "Cum îndrăzniţi să vă aşezaţi în prezenţa mea înainte de a vă fi poftit eu ?". Milionarii americani au contribuit la finanţarea expediţiei amiralului Byrd la Polul Sud în schimbul făgăduielii că lanţurile de munţi îngheţaţi ai Antarcticului vor purta numele lor. Victor Hugo nu voia nimic altceva decât să dea numele său oraşului Paris.

Psihiatrii afirmă că unii oameni devin nebuni pentru a găsi în lumea imaginară a demenţei sentimentul importanţei pe care realitatea le-o refuză, în spitalele americane s-a observat că afecţiunile mintale sînt mai numeroase ca toate celelalte boli la un loc.

Care sînt cauzele nebuniei ? Nimeni nu poate răspunde exhaustiv la o întrebare atât de vastă şi complexă. Dar noi ştim cu toţii că unele boli - sifilisul, între altele - distrug celulele cerebrale şi aduc dezechilibrul mintal. De fapt, se poate spune că jumătate din psihoze se datorează agenţilor fizici ca: tumorile creierului, alcoolismul, stupefiantele, traumatismele etc.

Dar cealaltă jumătate din cazuri ? Ei bine, a-ceastă latură este impresionantă pentru că se produce la făpturi normale. La autopsie, creierul lor, examinat cu mijloacele cele mai sofisticate, apare perfect sănătos. Atunci de ce îşi pierd minţile aceşti oameni ?

Am pus întrebarea medicului şef al unuia dintre cele mai mari spitale de alienaţi. Savantul, care a primit pentru lucrările sale asupra nebuniei cele mai rare distincţii onorifice, mi-a mărturisit sincer că nu putea răspunde de ce îşi pierd oamenii minţile şi nimeni n-o ştia cu adevărat. Totuşi el recunoscu că a observat că un număr mare de bolnavi căutau cu deznădejde în nebunie satisfacţiile unui amor propriu pe care nu şi-1 putuseră satisface în viaţa normală.

"Am aici o bolnavă, mi-a povestit el, a cărei căsătorie a fost tragică. Ea dorea duioşie, satisfacerea simţurilor, copii, o poziţie socială. Dar viaţa i-a ruinat speranţele. Bărbatul ei n-o

putea suferi. El refuza chiar să ia masa cu ea şi o silea să-l servească în camera lui la primul etaj. Părăsită, dispreţuită, fără copil, fără relaţii, a înnebunit. Şi, în imaginaţia ei a divorţat, şi-a reluat numele de fată. Acum se credea soţia unui lord englez şi, mai mult, îşi imagina că în fiecare noapte naşte câte un copil. Când mă vedea, dimineaţa, îmi şoptea fericită ; "Doctore, am născut un copil astă noapte".

Îndeobşte, nebunii sînt mai fericiţi ca dv. şi ca mine. Mulţi sînt încântaţi de starea lor. Şi de ce n-ar fi ? Ei au rezolvat dintr-o dată toate problemele care-i chinuiau. Vă vor semna cu generozitate un cec de un milion de dolari sau vă vor da cu uşurinţă o scrisoare de recomandare pentru Aga Khan, Ei au găsit, în sfârşit, într-un univers fantastic plăsmuit de mintea lor dezechilibrată, potolirea setei lor de grandoare.

Ei bine, dacă oamenii sînt în stare să devină nebuni pentru a-şi împlini o aspiraţie, gândiţi-vă la miracolele pe care le-am putea îndeplini recunoscând meritele celor ce ne înconjoară!

Nu cunosc decât un singur om care a câştigat o leafă de un milion de dolari pe an. Şi acest salariu ameţitor îi era plătit de un scoţian! Este vorba de Charles Schwab, omul de încredere al lui Andrew Carnegie.

Regele oţelului îl plătea cu un milion de dolari pe an. De ce ? Era Schwab un geniu ? Nu. Cunoştea cumva metalurgia mai bine decât toţi ceilalţi ingineri ? Nici. Charles Schwab mi-a mărturisit el însuşi că avea un mare număr de colaboratori, mult mai iscusiţi decât el din punct de vedere tehnic.

Numai că Schwab avea un talent deosebit, o facultate rară: ştia să conducă oamenii, ştia să le dea ceea ce doreau mai fierbinte, adică elogii şi încurajări.

Secretul lui ? Vi-1 transmit cu propriile lui vorbe: "Consider, zicea Schwab, că puterea mea de a trezi entuziasm în oameni este cel mai preţios capital de care dispun. Numai încurajându-l pe individ îl faci să-şi releveze şi să-şi dezvolte cele mai preţioase daruri. Nimic nu distruge mai mult ambiţia unui om decât criticile superiorilor săi. De aceea, eu sînt oricând gata să laud şi nu să critic. Dacă găsesc un lucru bine făcut îl aprob sincer şi-l răsplătesc cu complimente".

Iată logica lui Schwab. Iar noi cum procedăm? Exact pe dos. Când un lucru ne displace, ţipăm şi tunăm! Iar când suntem mulţumiţi, nu spunem un cuvânt.

"Am călătorit mult, mai declara Schwab. Am întâlnit oameni din toate rangurile şi din toate straturile, dar n-am găsit unul care să nu-şi dea mai multă osteneală şi să facă treabă mai bună sub influenţa încurajărilor şi nu a criticilor".

El mai adăuga că acesta era unul dintre principalele secrete ale reuşitei fenomenale a lui Andrew Carnegie, care şi-a felicitat colaboratorii nu numai în viaţă, ci şi după moarte, făcându-le pe plac prin următorul epitaf: "Aici odihneşte un om care a ştiut să se înconjoare de fiinţe mai inteligente ca el".

Secretul lui Rockefeller este acelaşi. De pildă, când asociatul său Edward T. Bedford a făcut plasamente dezastruoase în America de Sud, care au costat societatea un milion de dolari, bancherul s-ar fi putut supăra. Dar el ştia că Bedford a făcut tot ce i-a stat în putinţă şi a tăcut. Mai mult, a găsit în conduita lui Bedford ceva ce merita lăudat: anume, ca s-a străduit să salveze, totuşi, şaizeci la sută din fondurile investite. Şi l-a lăudat pentru asta.

Ştiu bine că unii cititori vor spune citind aceste rânduri: "A, da, pomadă... tămâiere... linguşire, mai ştiu eu ce! Am mai încercat asta. Nu ţine. Nu, domnule, asta nu mai prinde la oameni inteligenţi!".

Evident, o linguşire grosolană nu va înşela pe un om fin ; ea este găunoasă, falsă şi interesată. E firesc ca să fie respinsă. Totuşi, trebuie să recunoaştem că unele persoane sînt avide de laude, că înghit orice, ca nenorociţii înfometaţi care mănâncă şi iarbă.

Pentru ce, de pildă, faimoşii fraţi Mdivani au dat iama în sufletele feminine? Cum aceşti aşa-zişi "prinţi" au ajuns să se însoare cu două frumoase şi celebre stele de cinema, dintre care una ilustra primadonă Barbara Huton? Cum?

Paola Negri, marea artistă, care era şi o femeie foarte deşteaptă, şi cunoştea oamenii, mi-a explicat într-o zi motivul irezistibilei lor seducţii ; "Mdivanii posedă ca nimeni alţii arta linguşirii. Aceasta artă aproape a dispărut în epoca noastră materialistă şi cinică... Acesta este, vă asigur, secretul fraţilor Mdivani".

Regina Victoria era şi ea sensibilă la linguşire. Disraeli, ministrul ei, mărturisea că nu i-o cruţa deloc. Numai că Disraeli era unul dintre oamenii politici cei mai fini, cei mai îndemânatici, mai şireţi care au guvernat vreodată imperiul britanic. Era meşter în arta lui... Şi ceea ce putea el face. n-ar fi fost în stare să facă altul.

La urma urmelor, linguşirea cauzează mai mult rău decât bine autorului ei. Ea nu este decât o comedie, pe când lauda spontană vine din inimă. O, nu!, de o sută de ori nu!, eu nu propun linguşirea, vreau să vorbesc de cu totul altceva, de o nouă atitudine mentală, de o nouă manieră de a trăi. Regele George V. pusese să se scrie şase maxime în biroul său din Buckingham-Palace. Iată una dintre ele: "învăţaţi-mă să nu cheltuiesc şi să nu primesc nici o josnică linguşire".

Dacă ar ajunge să linguşeşti, lucrul ar fi uşor şi am deveni cu toţii minunaţi diplomaţi. In loc de a ne concentra asupra noastră să ne străduim a observa calităţile interlocutorului nostru. Am putea să-i exprimăm admiraţia noastră sinceră, fără a recurge la complimentele grosolane şi false, care sunt demascate înainte chiar-de a fi trecut de buzele noastre.

Filosoful Emerson zicea: "Orice om pe care îl întâlnesc îmi este superior într-un fel oarecare. De aceea, învăţ pe lângă dânsul". '

Ceea ce este adevărat pentru Emerson nu poate fi adevărat şi pentru tine şi mine? Să încetăm de a ne gândi la noi înşine, la meritele noastre, Ta dorinţele noastre. Să luăm aminte la cele ale altora. Elogiul generos şi sincer să ţâşnească din-inima noastră! Să dăruim recunoştinţă şi încurajare. Şi cuvintele noastre vor rămâne întipărite în inimi; vor fi repetate cu plăcere şi preţuire ca atâtea comori, mult timp după ce noi înşine le vom fi uitat.

CAPITOLUL III – Stârniţi în interlocutorul vostru dorinţa de a pace ce-i propuneţi

În fiecare vară, mă duc la pescuit pe lacul Mâine, în ceea ce mă priveşte mă înnebunesc după fragi cu smântână. Dar am descoperit că, pentru oarecare raţiune misterioasă, peştii preferă rimele. Deci, când pescuiesc nu mă gândesc la ceea ce îmi place mie. Mă gândesc la ceea ce le place peştilor. Nu pun în cârlig fragi cu smântână, ci aleg un vierme bun sau vreo lăcustă.

De ce n-am folosi faţă de oameni aceeaşi tactică ?

Lloyd George o folosea de minune. Când era întrebat cum a izbutit să se menţină la putere, în timp ce ceilalţi diriguitori ai timpului său: Wilson, Orlando etc. fuseseră înlocuiţi şi uitaţi, el răspundea: ,,M-am străduit întotdeauna să adaptez momeala pe gustul peştelui".

De ce să vorbim întotdeauna de ceea ce noi dorim ? E zadarnic, pueril, absurd. Desigur, fiecare se interesează de ceea ce doreşte. Toţi ceilalţi sînt la fel cu el în această privinţă şi nu se preocupă decât de propriul lor scop şi de propria lor aspiraţie. De aceea, singurul mod de a influenţa pe altul este de a-i vorbi despre ceea ce el vrea şi de a-i arăta cum poate obţine aceasta.

Aminteşte-ţi asta mâine, când vei încerca să schimbi conduita unei persoane. Dacă, de exemplu, ţii să-l împiedici pe fiul dumitale să fumeze nu-l dojeni, nu-i vorbi despre ceea ce tu vrei. Demonstrează-i mai bine că nicotină îi va afecta nervii, reflexele şi-i va cauza poate nereuşita în viitorul meci de tenis sau în altă competiţie. Acesta este un excelent principiu fie că ai de-a face cu copii, cu viţei sau cimpanzei. într-o zi, filosoful Ralph Walde Emerson şi fiul său se căzneau să facă un viţel să intre în staul. Dar comiţând greşeala obişnuită, ei nu se gândeau decât la ceea ce ei doreau. Şi unul trăgea, în timp ce celălalt împingea. Din nenorocire, ca şi ei, viţelul nu era preocupat decât de ceea ce dorea el şi,

deci, se propti în picioare şi refuză să părăsească păşunea. Servitoarea irlandeză văzu scena. Ea nu cunoştea arta de a scrie cărţi şi eseuri, dai* cu acest prilej dovedi că are mai mult bun simţ decât Emerson. Ea cugetă la ceea ce ar dori atunci viţelul. De aceea, îi strecură în gură un deget matern pe care el se apucă să-1 sugă, în timp ce îl conducea încet spre staul.
Fiecare acţiune pe care aţi înfăptuit-o din ziua naşterii dv. a fost motivată de faptul că aţi dorit ceva. Da, aşa e... vi s-a întâmplat să daţi 500 de franci pentru o operă de caritate. Un gest cu totul dezinteresat, veţi zice. Şi cu toate astea nici el nu face excepţie de la această regulă. Aţi făcut dania pentru a avea mulţumirea de a fi socotit milos, de a face o acţiune generoasă, frumoasă, nobilă... "Ceea ce ai făcut pentru cel mai umil frate al meu, ai făcut-o pentru mine" zice Scriptura.
Dacă n-aţi fi dorit această satisfacţie mai mult decât aţi ţinut la cei 500 de franci, nu i-aţi fi dăruit.
În remarcabila sa carte "Arta de a influenţa conduita omenească" profesorul Harry A. Ovorstreet declară: "...Acţiunea se naşte din dorinţele noastre fundamentale. Şi cel mai bun sfat pe care-l putem da acelora care vor să aibă o influenţă asupra celor dimprejur - atât în afaceri şi politică, cât şi în învăţământ sau în familie - este, înainte de orice, de a trezi în ei o dorinţă vie". El adăugă:

Acel care poate realiza aceasta obţine orice ajutor, toate simpatiile şi cunoaşte succesul. Cel care este incapabil de aceasta, rămâne sărac şi singur".

Andrew Carnegie, umilul băiat scoţian care la început nu câştiga decât câţiva cenţi pe oră, iar la sfârşit dona pentru opere de binefacere suma de 365 milioane dolari, a înţeles din copilărie că singurul mijloc de a influenţa un om este de a te interesa de ceea ce lui îi place, de ceea ce-şi doreşte. Carnegie urmase la şcoală numai patru ani. Totuşi, ştia cum să-i ia pe oameni.

Cumnata lui avea doi băieţi la Universitatea din Yale ; ei o necăjeau mult, căci nu-i scriau niciodată, ba chiar dispreţuiau faptul de a răspunde scrisorilor disperate ale mamei lor.

Carnegie parie pe 100 de dolari că va obţine de în ei un răspuns prin poşta următoare, fără a-l cere măcar. El scrise nepoţilor săi o scrisoare amabilă, încheiată printr-un post-scriptum în care menţiona cu neglijenţă că le trimitea fiecăruia câte 5 dolari. Bineînţeles, însă, că... uită să pună şi banii. Festa era jucată. Prin curierul următor, o misivă mulţumea ,,scumpului unchi Andrew" pentru bunătatea lui şi... sfârşitul îl puteţi termina dv. înşivă. Dacă veţi avea nevoie de a convinge pe cineva să facă un anumit lucru, înainte de a-i vorbi, întrebaţi-vă: "Cum îl pot face să vrea ceea ce-i cer ?".

Astfel veţi evita de a vă grăbi fără a fi reflectat la oamenii pe care doriţi degeaba să-i întreţineţi cu proiectele voastre şi cu dorinţele voastre.
în fiecare anotimp ţin la New-York o serie de conferinţe şi în acest scop închiriez pentru douăzeci de seri sala de dans a unui mare hotel. într-un ani am fost brusc înştiinţat că chiria sălii se triplase! Biletele erau tipărite, distribuite şi toate anunţurile făcute...
Desigur, nu prea aveam chef să suport aceasta urcare. Să mă fi plâns directorului? Să vorbesc unu8 indiferent de ceea ce mă preocupă ? La ce bun a Acest om era ca şi mine ; nu se interesa decât de ceea ce el voia. Am cugetat şi, după două zile, m-am dus să-l văd. I-am zis:

"Am fost cam surprins la primirea scrisorii dvs., totuşi nu vă condamn deloc. Desigur că aş fi făcut la fel în locul dvs. Datoria ce o aveţi de director de hotel vă obligă să scoateţi maximum? de câştig. Dacă nu aţi face-o, aţi fi dat afară şi aţi merita-o... Dar, să luăm o foaie de hârtie şi să vedem care sînt avantajele pe care le veţi avea din această urcare de chirie - dacă stăruiţi în a o menţine".

Împărţind dintr-o trăsătură foaia în două am scris de o parte "Avantaje", de cealaltă "Dezavantaje".

În coloana "Avantaje" am indicat aceste cuvinte: "Sala de dans vacantă", pe care am comentat-o astfel, verbal: "Vezi, vei avea posibilitatea! de a închiria sala pentru baluri, reuniuni. Este un mare avantaj, căci în cazul acesta tariful este mult mai urcat, nu-i aşa ? Dacă îţi imobilizez sala timpi de trei săptămâni vei pierde cu siguranţă ocazia da a realiza vreun beneficiu. Acum să vedem inconvenientele. Întâi, în loc de a spori venitul, îl vei reduce. Voi alege altă sală pentru conferinţele mele si atunci nu vei mai primi nimic. în afară de asta nu va fi singura pierdere. Conferinţele mele atrag aici un număr foarte mare de oameni din cea mai bună societate, oameni culţi, bogaţi şi celebri. Excelentă publicitate pentru dumneata. De fapt, vei cheltui 5000 de dolari pentru anunţuri prin gazete şi tot nu vei reuşi să aduci în hotelul dumitale mulţimea atrasă de conferinţele mele. Aceasta reprezintă o valoare pentru hotel, nu-i aşa ?

Tot vorbind, am scris aceste două inconveniente în coloana ad-hoc, apoi i-am întins foaia, zicând: "Vrei să studiezi cu atenţie aceste avantaje şi inconveniente şi să-mi comunici apoi decizia dumitale ?".

A doua zi, am primit o scrisoare care mă înştiinţa că chiria nu va fi sporită decât cu 50 la sută în loc de 300 la sută.

Notaţi că am obţinut această reducere fără să fi pomenit de ceea ce doream. Tot timpul l-am întreţinut pe interlocutorul meu cu ceea ce-l interesa pe el, cu ceea ce el avea de căutat şi de felul cum avea să-1 obţină. Să presupunem că aş fi urmat impulsia mea naturală şi m-aş fi repezit la director strigând: "Ce ţi-a venit ? îmi măreşti deodată chiria cu 300 la sută, când ştii că biletele sînt tipărite şi anunţurile făcute? Trei sute la sută! E ridicol! E o nebunie! Niciodată nu voi plăti atât!". Ce s-ar fi întâmplat ? S-ar fi încins o discuţie aprinsă, şi ştiţi cum se termină, de regulă, astfel de discuţii. Chiar dacă aş fi ajuns să-1 conving că nu avea dreptate amorul său propriu l-ar fi împiedicat să admită înfrângerea şi să consimtă la cererea mea.

Iată unul dintre cele mai bune sfaturi care a fost vreodată formulate asupra artei de a mînui oamenii. El este dat de Henry Ford: "Secretul succesului - dacă există - este facultatea de a ta pune în locul altuia şi de a considera lucrurile din] punctul lui de vedere tot cât şi din al tău".

Acest adevăr este atât de simplu, atât de evident şi totuşi 90 la sută din indivizi âl ignoră.

Un exemplu ? Studiaţi scrisorile pe care le veţi primi mâine la birou şi veţi constata că cele mai multe din ele violează această regulă a bunului simţ. Iată un document autentic redactat de directorul unei importante agenţii de publicitate radio-fonice. Această circulară fusese adresată directorilor staţiilor T.F.F. din întreaga ţară. (Am indicat să paranteze reflexiile mele la lectura diferitelor paragrafe).

Mr. John Blank Blankville (Indiana)

Dragă domnule Blank,

Compania Megauox doreşte să-şi păstreze locul preponderent pe care întotdeauna l-a avut in domeniul publicităţii radiofonice.

(Puţin îmi pasa de ceea ce doreşti. Am eu grijile mele „ Banca refuză să înnoiască ipoteca asupra casei mele” cursurile de la bursă au înregistrat ieri scăderi... am pierdut trenul azi dimineaţă... nu am fost invitat la serata lui Jones... doctorul mi-a spus că am tensiune arterială, nevrită şi... mătreaţa pe deasupra. Şi colac peste pupăză! Vin la birou, preocupat şi destul de prost dispus ; îmi deschid poşta şi dau peste acest mic pretenţios oare-mi scrie de la New-York ca să-mi spună de .proiectele lui si de dorinţele lui. Of! Dacă ar bănui efectul ce-mi face scrisoarea lui, ar părăsi imediat publicitatea pentru a se apuca să fabrice muştar!...).

Publicitatea naţională, difuzată sub îngrijirea noastră a format baza primelor campanii de publicitate de felul acesta. Şi programele elaborate de noi n-au îngăduit de a întrece toate agenţiile concurente.
(A, da! Casa voastră e cea mai bogată şi cea mai puternică. Se ştie. Şi apoi ? Mă lasă rece! Puteţi fi tot atât de tari ca şi General Motors sau toată armata americană şi tot nu-mi va face o mai bună impresie. Dacă aţi fi deştepţi măcar cât vrabia aţi şti că ceea ce mă interesează este importanţa mea, nu a voastră. Accentuînd cu atâta bunăvoinţă asupra imensului vostru succes, nu reuşiţi decât să mă faceţi să simt umilinţa situaţiei mele).

Dorim să furnizăm clienţilor noştri ultimele informaţii în privinţa diverselor staţii radiofonice.
(Doriţi! Doriţi! Doriţi! Cretini ce sunteţi! Puţin îmi pasă ce doriţi sau ce doreşte Mussolini sau Rarnon Navarre! Băgaţi-va în cap că, pentru a fi interesanţi, trebuie să nu vorbiţi de ceea ce eu doresc. Nu aţi pomenit nici un cuvânt despre asta in scrisoarea voastră stupidă!).

Veţi binevoi deci să ne furnizaţi cu priorităţi toate amănuntele relative la programul şi orarul dvs. care ne sînt necesare în fiecare săptămână, pentru a alege cel mai nimerit timp de emisiune.

(Prioritate! Ce îndrăzneală! Cu pretenţia, cu declaraţiile voastre vanitoase mă faceţi să-mi simt inferioritatea... Apoi îmi cereţi să vă dau „prioritate". Şi nici nu adăugaţi măcar - dacă binevoiţi!

Un răspuns prompt, prin care să ne informat de activitatea do. recentă, va servi interesele noastre mutuale. (Imbecilul! îmi adresează o formulă policopiată, o circulară şi are îndrăzneala de a-mi ceara mie, care sînt tracasat de scadenţa mea, de tensiunea mea arterială şi nu mai ştiu câte alte griji să mă ostenesc să dictez o scrisoare personală ca răspuns mizerabilei circulare. Şi încă "prompt!"

Nu ştii, domnule, că sînt tot atât de ocupat cât ş dumneata - cel puţin aşa îmi place să cred... Nu prea-mi place tonul dumitale necavaleresc. Vorbeşti de colaborarea care "va servi intereselor noastre mutuale". în fine! ai început să te interesezi de punctul meu de vedere... Dar cât de vag! Nu explici, nu precizezi nimic!),
Sincere salutări, Semnat: XXX Director
P.S. Extrasul alăturat al jurnalului din Blakville vă va interesa poate şi veţi crede nimerit să-l radiodifuzaţi la postul dv.

(în acest post-scriptum indici ceva ce mi-ar putea fi util. De ce nu ai început scrisoarea cu asta ?... Par nu vreau să risipesc sfaturile... Când un om se pretinde agent de publicitate şi e capabil de astfel de elucubraţii, înseamnă că e atins de cretinism avansat... Nu, domnule, ceea ce vă trebuie nu e o scrisoare care să vă informeze de ultimele mele activităţi, ci nişte iod pentru glanda tiroidă!).
Într-adevăr, dacă un om care-şi petrece viaţa studiind publicitatea, care pozează ca expert în arta de a influenţa pe alţii, dacă un astfel de om redactează astfel o scrisoare, atunci ce să mai aşteptăm din partea croitorului, a tapiţerului, a horticultorului ?

Iată o altă scrisoare, adresată de şeful unei gări de mărfuri unui elev al cursului meu. Ce efect a avut asupra destinatarului ? Citiţi-o mai întâi, veţi afla pe urmă.

M.M.A. Zerega şi fii Fabrică de paste alimentare
28 Front Street Brooklyn (New-York)

Domnilor,

Operaţiile noastre de încurcătură sînt handicapate prin faptul că o mare parte din mărfuri ne parvin abia la sfârşitul după amiezii. Rezultă îmbulzeala serviciului, orele suplimentare de lucru si întârzierea camioanelor şi chiar a pachetelor. Solicitţi colaborarea

dv. pentru a evita inconvenientele regretabile create prin această stare de lucruri. în consecinţă, ne permitem a va cere, dacă e posibil, ca zilele în care expediaţi cantităţi mari de mărfuri aveţi grijă să ne parvină mai curând camioanele si ca o parte din expediţie să ne fie livrată dimineaţa. Datorită acestei înţelegeri, veţi avea avantajul unei descărcări mai rapide a camioanelor dv. şi siguranţa că expediţia dv. va fi efectuată cu promptitudine.
Binevoiţi a primi...
P. B.
Controlor

Ei bine, astfel formulată, această scrisoare a avut ca efect exact contrariul. Ea începe prin a menţiona greutăţile Companiei, care pe client nu-l interesează, în schimb ceea ce prezenta interes, respectiv descărcarea mai rapidă a mărfurilor, este menţionat abia la sfârşit.

Să vedem dacă nu putem scrie din nou aceasta scrisoare, corectând-o. Deci...

Dragă domnule Vermylen,

Iată, sunt 14 ani de când avem plăcerea de a vi avea client. Bineînţeles că vă suntem foarte recunoscători de această constantă favoare şi e foarte important pentru noi de a vă furniza un serviciu rapid şi eficace, cum îl meritaţi.

Totuşi, trebuie va mărturisesc că ni-e foarte greu s-o facem când camioanele dv. ne aduc o încărcătură mare, la sfârşitul după amiezii. De ce ? Dacă un mare număr de clienţi ne livrează marfa tot către seară se produce îmbulzeală. Din această cauză, camioanele dv. sînt imobilizate şi, câteodată, chiar expediţiile dv. sunt întârziate. Ceea ce este un fapt foarte regretabil.

Cum să-l evităm? Livrând mărfurile dv. la începutul după amiezii: astfel camioanele nu vor staţiona, expediţiile vor fi efectuate repede şi funcţionarii noştri vor putea să se ducă acasă pentru a se regla cu o porţie mare din delicioasele macaroane pe care le fabricaţi.

Să nu luaţi această scrisoare drept o reclamaţie şi iar să nu credeţi că-mi pot permite de a vă indica felul cum să vă conduceţi casa.

Oricare ar fi ora la care ne va parveni marfa dv. vom fi întotdeauna fericiţi de a vă servi cit mai repede posibil.
J. B. Controlor

Mii de vânzători cutreieră astăzi străzile, osteniţi, descurajaţi, prost plătiţi. De ce ? Pentru că nu se gândesc decât la ei, la ceea ce ei caută. Ei n-au înţeles că nici dumneata, nici eu nu dorim să cumpărăm -Ś adică să cheltuim - dar că toţi dorim să rezolvăm problemele noastre personale. Or, vânzătorul care ne va ajuta să reuşim, care ne va arăta în ce măsură serviciile sale, sau marfa sa ne pot face vreo economie, ne vor evita osteneala sau monotonia, ne vor distra, vindeca sau asigura viitor acela va putea să ne convină. Sau, mai degrabă, va trebui să ne convingă, pentru că ne-am convins; singuri, fără să se fi făcut presiuni asupra noastră Şi vom cumpăra!

Totuşi, câţi oameni îşi petrec viaţa vânzând fără a se gândi la punctul de vedere al cumpărătorului Eu locuiesc la Forest Hill, o mică localitate de lângă New-York. într-o dimineaţă când mă îndreptam spre gară am întâlnit un fost agent de locaţie imobiliară' Am profitat pentru a-i cere o mică informaţie asupra vilei mele: este ea construită din cărămizi plini sau goale ? Mi-a răspuns că nu cunoaşte acest detaliu şi m-a sfătuit să mă adresez Sindicatului Arhitecţilor. Pentru asta nu aveam nevoie de el d s-o ştiu. A doua zi am primit de la el o scrisoare] Credeţi că ea conţinea desluşirile dorite? Da de unde îmi dădea din nou sfatul de a telefona eu la sindical apoi îmi propunea să devină agentul meu de asigurare.

Aşadar, individul aştepta de la mine un avantaj şi nici n-a fost dispus să-mi facă o cit de mică favoare, fie şi numai de a da el însuşi un telefon şi să afle ce mă interesa.

Aceeaşi eroare fundamentală se constată în toate profesile şi pe toate treptele sociale. Acum câţiva ani, suferind de o afecţiune a gâtului am consultai un specialist din Philadelfia. înainte de a-mi examina amigdalele, acesta m-a întrebat, însă, ce profesie am... Nu răul meu îl interesa, ci consistenţa portofelului. Ceea ce căuta în primul rând nu era să mă ajute, ci să scoată maximum de beneficiu. În final n-a obţinut absolut nimic. L-am părăsit scârbit de lăcomia lui.

Vai, lumea e plină de astfel de indivizi, lacomi şi egoişti. De aceea, omul excepţional, care îşi dă osteneala de a servi pe alţii cu generozitate şi fără un gând preconceput de câştig, are un enorm avantaj asupra restului umanităţii, căci nu întâmpină nici o concurenţă. Şi succesul îi aparţine, mai curând sau mai târziu. Owen D. Young spunea: "Omul care se poate pune în locul altora, care înţelege mecanismul gândurilor lor, acela nu trebuie să aibă grijă de ceea ce viitorul îi rezervă".

Dacă lectura acestei cărţi nu v-ar aduce decât un singur lucru: o aptitudine crescândă pentru a judeca lucrurile clin punctul de vedere al altuia, ei bine, această carte s-ar număra printre principalele etape ale carierei tiv.

De ce, printre multele cunoştinţe atât de felurite, pe care oamenii se străduiesc să le asimileze la vremea studiilor, de ce ei neglijează principiile cele mai elementare ale psihologiei practice ?

Un elev al meu se necăjea în privinţa băieţelului său. Copilul era plăpând şi refuza să mănânce alimentele hrănitoare ce i se ofereau. Părinţii, pentru a-1 influenţa, întrebuinţau tactica obişnuită. îl certau, îl hărţuiau fără încetare: "Mama vrea să mănânci asta, aia...". "Tata vrea să te faci mare..."'

Lua în seamă copilul aceste mustrări şi îndemnuri ? Aproape cât luaţi şi dv. în seamă sărbătorile musulmane. Cum e posibil să creadă un om înzestrat măcar cu o umbră de bun simţ că un băieţel de trei ani poate împărtăşi punctul de vedere al unui adult de 30 de ani ? Totuşi, asta nădăjduiesc majoritatea părinţilor. Absurd. în sfârşit, dacă observă greşeala! îşi vor spune: Să vedem ce i-ar face plăcere copilului meu ? Ce vrea ? Dacă descopăr asta îl pot aducă să facă ceea ce doresc. Odată spiritul îndreptat în] acest sens, soluţia va veni grabnic. Mititelul din exemplul dat avea o tricicletă cu care se juca cu plăcere pe trotuar. Din nenorocire, pe aceeaşi stradă locuia un ştrengar mai vârstnic şi mai tare ca el, care era... zbuciumul vieţii copilului. Pentru că acesta îl oprea, îl dădea jos de pe şa, apoi se suia cil pe triciclu.

Băieţelul se repezea atunci la maică-sa, urlând. Ea alerga, îl dădea jos pe agresor şi îl instala pe fiul ei. Scena se repeta zilnic.

Ce vroia băieţelul ? N-avem nevoie de un Sherlock Holmes ca să ghicim. Mîndria, mânia, dorinţa lui cea mai de seamă, toate sentimentele violente] ale naturii lui îl împingeau ca să se răzbune şi să-i tragă ştrengarului o bătaie zdravănă. Aşa că atunci când tatăl i-a zis că-l va face knokout pe acesta dacă va mânca bucatele ce i le dădea mama, problema j alimentaţiei a fost rezolvată deîndată. Copilul ar fi l înghiţit spanacul, varza călită, tot ce i s-ar fi dat, în speranţa că va deveni atât de tare încât să-i strivească mutra brutei ce îl umilea.

Un filosof spunea că "a-şi manifesta personalitatea este pentru om o nevoie poruncitoare". Când ne vine o idee strălucită, să lăsăm pe clientul sau colaboratorul nostru să creadă că ea vine de la dânsul.

Amintiţi-vă că trebuie: "A trezi, mai întâi, o puternică dorinţă în acela pe care vreţi să-l influenţaţi. Acela ce poate realiza aceasta stârneşte toate simpatiile şi capătă tot concursul. El va cunoaşte sigur succesul. Acela care nu e în stare, va rămâne sărac şi singuratic".

OPT SFATURI

Ce vă vor îngădui să trageţi maximum de folos din această carte.

I. Pentru a trage din prezenta carte maximum de folos este nevoie de o calitate esenţială, mai importantă ca toate regulile sau toate principiile.

Care este această calitate ? Dorinţa adâncă şi irezistibilă de a vă instrui, de a influenţa pe semenii voştri şi a vă înţelege cu ei.

Cum puteţi dezvolta această dorinţă ? Ţinând permanent minte importanţa pe care o au pentru dv. principiile învăţate aici. închipuiţi-vă succesele ce le veţi obţine aplicându-le în situaţia dv., faţă de prietenii dv. Repetaţi mereu: "Fericirea mea, succesul meu, popularitatea mea, câştigurile mele depind în mare parte de dibăcia pe care voi şti s-o arăt în raporturile mele cu semenii".

II. Începeţi prin a citi repede fiecare capitol pentru a avea o privire de ansamblu. Veţi fi poate ispitiţi să începeţi pe următorul. N-o faceţi. Dacă ţineţi cu adevărat a şti cum se mânuiesc oamenii, cum să vă cuceriţi simpatiile şi concursul lor, atunci întoarceţi-vă înapoi şi recitiţi capitolul cu atenţie.

III. Ţineţi în mână un creion sau stilou ; aceasta vă va îngădui să faceţi observaţii faţă de sfaturile pe care socotiţi să le folosiţi. Dacă e vorba de un precept extrem de important subliniaţi-l.

O carte presărată cu observaţii se revizuieşte mult mai uşor şi mai repede.

IV. Opriţi-vă mereu pentru a vă gândi la ceea ce aţi citit. întrebaţi-vă când şi cum veţi putea aplica o sugestie sau alta.

V. Cunosc un om care este, de 15 ani, directorul unei mari companii de asigurări. în fiecare lună el citeşte toate poliţele emise de societate. Perfect! El citeşte aceleaşi formule, lună de lună, an după an. Dar de ce ? Pentru că experienţa l-a învăţat că este singurul mijloc de a ţine minte bine mereu clauzele.

Personal, am cheltuit doi ani pentru a alcătui o carte asupra elocinţei. Şi, totuşi, e nevoie S-o răsfoiesc din când în când pentru a-mi reaminti ceea ce am scris. Repeziciunea cu care uităm este uluitoare.

Deci, dacă vreţi să trageţi un folos real din a-ceastă carte să nu credeţi că e de ajuns s-o răsfoiţi o singură dată. După ce aţi studiat-o cu atenţie, revizuiţi-o câteva ceasuri, apoi deschideţi-o adesea, îmbibaţi-vă spiritul cu magnificile posibilităţi de perfecţionare ce se găsesc în ea. Numai aşa veţi ajunge să aplicaţi în chip automat şi fără sforţare a-ceste principii, astfel ca ele să devină a doua dv. natură.

VI. Bernard Shaw ne spunea că a învăţa nu în seamă a deprinde o ştiinţă. Practica este necesară.

Shaw avea dreptate. Pentru a învăţa este nevoie de o atitudine activă şi nu de una pasivă. Numai exersând ne perfecţionăm. Pentru a stimula complet aceste principii puneţi-le în aplicare de fiecare dată când aveţi un prilej. Dacă nu, le veţi uita repede. Numai ştiinţa pusă în acţiune rămâne în noi.

Poate că veţi găsi câteodată neplăcut să urmaţi aceste sfaturi. O ştiu, pentru că nici mie nu-mi este întotdeauna uşor să fac ceea eu însumi am preconizat. De exemplu, când sunteţi iritat e mai lesne de a critica şi de a condamna decât a vă pune în locul altuia. E mal simplu de a vedea un defect decât de a descoperi o calitate. De aceea trebuie să înţelegeţi că studiind această carte veţi dobândi cunoştinţe, veţi deprinde noi obişnuinţe, veţi pregăti o nouă regulă de viaţă şi asta cere timp, străduinţă, o aplicare cotidiană.

Deci, consultaţi adesea aceste pagini. Cartea de faţă să vă fie manualul, călăuza in raporturile cu semenii. Şi când vă veţi găsi în faţa unei probleme neobişnuite, ca de exemplu aceea de a corija un copil, de a împărtăşi părerea dv. nevestei, de a satisface pe un client

supărăcios, reflectaţi înainte de a face gestul natural. Rezistaţi pornirii dv. dintâi. In general ea este nefastă.

VII. Oferiţi soţiei, fiului, colegului dv. o primă de cinci franci, de pildă, ori de câte ori vă prind că aţi încălcat cutare sau cutare precept. Acest exerciţiu să devină pentru dv. un joc amuzant şi pasionant.

VIII. Preşedintele unei mari bănci din Wall Street, elev al unuia din cursurile noastre, ne-a descris dată sistemul său de perfecţionare. El l-a imaginat şi este remarcabil. Acest om, cu toata instrucţia rudimentară, este unul dintre cei mai mari financiari ai Americii şi mi-a mărturisit că datora în bună parte reuşita sa aplicării regulate a metodei.

"De ani de zile ţin o agendă în care însemn toate întâlnirile zilei. Familia mea nu se angajează niciodată sâmbăta seara, căci este ziua consacrată revizuirii săptămânii, a examenului de conştiinţa După masă, mă retrag în singurătate, la biroul meu îmi deschid carnetul şi meditez asupra fiecărei convorbiri, discuţii sau demers pe care le-am avut în cursul celor şapte. zile.

Mă întreb: ,,Ce greşeală am comis de astădată, sau aici am făcut bine? N-aş fi putut face mai bine. Cum? Ce învăţătură pot trage din acest incident! Câteodată se întâmplă ca această trecere în revista să mă lase perplex, să fiu uluit de propriile mele; gafe. Totuşi, cu cât îmbătrânesc, aceste greşeli devin tot mai rare. Acest sistem de analiză şi reformă personală a făcut mai mult pentru mine decât orice altă încercare.

Mulţumită metodei, judecata mea a devenit mai sigură, mai lucidă ; hotărârile mele mai drepte. M-au ajutat mult în relaţiile mele cu oamenii. De ce n-aţi întrebuinţa o metodă similară pentru a controla felul cum veţi aplica regulile aici descrise ? Dacă vă decideţi, două lucruri se vor produce sigur:

A) În primul rând, veţi întreprinde un studiu în acelaşi timp pasionant şi de o valoare educativă incomparabilă;

B) În al doilea rând, facultatea dv. de a plăcea şi a influenţa pe alţii va creşte si se va dezvolta ca un laur.

Să rezumăm. Pentru a trage maximum de foloase din cartea de faţă trebuie:

I. A poseda dorinţa arzătoare de a învăţa şi aplica principiile care călăuzesc raporturile între oameni.

II. A citi de două ori fiecare capitol înainte de a trece la următorul.

III. A întrerupe adesea lectura dv. pentru a vă întreba asupra posibilităţilor de a aplica fiecare principiu.

IV. A sublinia ideile importante.

V. A revizui cartea în fiecare lună.

VI. A pune aceste principii în practică ori de câte ori se iveşte prilejul. A face din această carte călăuza care vă va ajuta să vă rezolvaţi problemele şi să treceţi peste piedicile zilnice.

VII. A transforma acest studiu într-un joc amuzant, oferind celor apropiaţi recompense pentru a sesiza ori de câte ori veţi călca una din reguli.

VIII. A controla în fiecare săptămână progresele făcute. A vă întreba ce greşeli aţi comis, ce progrese aţi făcut, ce lecţii aţi învăţat.

PARTEA a II-a

ŞASE MIJLOACE PENTRU A CÂŞTIGA SIMPATIA OAMENILOR

CAPITOLUL I - Pentru a fi pretutindeni bine venit

Printre cele mai plăcute pagini ale copilăriei mele îmi amintesc mereu de un căţel galben, cu coada scurtă, care se numea Tippy. Tippy nu citise niciodată vreo carte de psihologie. Nu avea nevoie. Nici profesorul William James, nici Hlarry A. Overstreet nu ar fi putut să-l înveţe ceva despre arta de a plăcea.

Avea o metodă admirabilă de a se face iubit de oameni: îi iubea el. Interesul ce mi-l arăta era atât de spontan şi de sincer, că nu mă puteam opri să nu-l iubesc.

Vreţi să câştigaţi simpatii? Faceţi ca Tippy. Uitaţi-vă pe dv. Gândiţi-vă la alţii. Vă veţi face mai mulţi prieteni în două luni interesându-vă cu sinceritate de alţii, decât vă veţi face în doi ani făcându-i pe ei să se intereseze de dv.

Şi totuşi, există oameni care comit greşeli peste greşeli şi bat pasul pe loc fiindcă nu cunosc această lege. Ei vor cu orice preţ ca alţii să se intereseze de ei. Zadarnice sforţări! Oamenii nu se gândesc la dv. Nu se gândesc la mine. Ei se gândesc numai la ei: dimineaţa, la prânz şi seara.

Compania de Telefoane din New-York a făcut o anchetă pentru a afla care este cuvîntul cel mai des întrebuinţat in timpul conversaţiilor. Rezultatul? Ei bine, aţi ghicit!... Este pronumele personal "eu", "eu"... Când examinaţi fotografia unui grup din care faceţi parte, care este persoana pe care o priviţi mai întâi ?

Dacă credeţi că lumea se interesează de dv. răspundeţi la întrebarea aceasta: ,,Câte persoane vor urma înmormântarea dv., dacă aţi muri în seara aceasta?"

De ce s-ar interesa alţii de dv., dacă nu vă interesaţi mai întâi dv. de ei ? Luaţi un creion şi răspundeţi la această întrebare.

Dacă ne străduim să impresionăm pe semenii noştri, să atragem atenţia lor asupra noastră, nu, vom avea niciodată prieteni sinceri. Prietenii adevăraţi nu se câştigă astfel.

Napoleon o ştia bine si în ultima sa întrevedere cu Josefina i-a spus: "Am fost binecuvântat cum nu oricine pe acest pământ. Şi totuşi, în acest moment, tu eşti singura persoană pe lume pe care pot conta". Şi istoricii se întreabă dacă se putea bizui; chiar şi pe dânsa...

Alfred Adler, celebrul filosof, a scris o carte minunată, intitulată: "Adevăratul sens al vieţii", în care spune: "Individul care nu se interesează de semenii săi este acela care întâlneşte cele mai mari greutăţi în viaţă şi care este cel mai periculos pentru societate. Printre aceste fiinţe se găseşte cel mai mare număr de rataţi". Puteţi citi duzini de volume asupra psihologiei până să găsiţi o frază atât de adevărată şi de bogată în înţeles.

Directorul marelui magazin Collier's, om informat şi experimentat, afirma în timpul unei conferinţe că-i este destul să parcurgă două sau trei paragrafe din nenumăratele povestiri şi nuvele ce-i sînt adresate zilnic ca să ştie dacă autorul îşi iubeşte semenii. "Dacă scriitorul nu iubeşte pe oameni, a-ceştia nu-i vor admira niciodată povestirile" declara el.'

Dacă e adevărat când e vorba de nuvele sau de romane, să fiţi siguri că e de trei ori mai adevărat când vine momentul de a vorbi cu oamenii faţă în faţă.

Mi-am petrecut o seară în loja lui Howard Thurston, ultima oară când s-a arătat în Broadway. Thurston, decanul magicienilor, regele prestidigitatorilor! Timp de patruzeci de ani a cutreierat lumea, crezând iluzii, mistificând pe auditor şi lăsând cu gura căscată săli întregi. Peste şaizeci de milioane de persoane au asistat la spectacolele sale ; el a câştigat cu meşteşugul său aproape două milioane de dolari. L-am rugat să-mi spună secretul

succesului său. Mi-a mărturisit deschis că nu-l datora educaţiei sale: părăsise căminul părinţilor de copil, vagabondând, călătorind în vagoane de animale, dormind în stoguri de fân, cerşind pâinea din poartă cat poartă şi învăţând să citească privind afişele do-l lungul căilor ferate.

Cunoştea poate temeinic ştiinţa magiei ? Declara el însuşi a recunoscut că existau sute de cărţi asupra acestui subiect şi că nu lipseau oamenii cari ştiau cel puţin tot atât ca şi dânsul. Dar el poseda două calităţi pe care alţii nu le aveau: întâi, o personalitate ce plăcea, era un actor versat şi un excelent psiholog. Apoi, Thurston se interesa sincer de oameni. îmi zicea că în vreme ce alţi magicieni îşi măsurau auditorul zicând: "Ce bandă de nătângi!", el îşi zicea, intrând în scenă: "Sunt recunoscător acestor oameni că au venit să mă vadă; Ei îmi îngăduiesc să-mi câştig în chip plăcut existenţa. Am să le dăruiesc deci tot ce am mai bun în mine"!

D-na Schumann Heincke, cântăreaţa, îmi spunea cam acelaşi lucru. Cu toate mizeriile şi necazurile cu toate greutăţile unei vieţi pline de nenorociri - odată a încercat să se sinucidă împreună cu copil săi - ea a cunoscut până la urmă triumful devenind una dintre cele mai admirabile cântăreţe wagneriene. Şi mi-a mărturisit, de asemenea, că unii din secretele succesului ce-l obţinuse consta în interesul intens ce-l purta semenilor.

Aceasta a fost şi originea minunatei popularităţi a lui Roosevelt. Pînă şi servitorii îl adorau. Feciorii său negru, James E. Amos, a scris chiar o nuvela intitulată: "Theodor Roosevelt, eroul valetului său, în ea se relata următoarea întâmplare semnificativa:

"Odată nevastă-mea l-a întrebat pe preşedinte ceva despre potârnichi, pe care nu le văzuse niciodată. Preşedintele i le-a descris în chip amănunţit, puţin timp după aceea sună telefonul nostru. Nevastă-mea răspunse. Roosevelt în persoană vorbea la .celălalt capăt al firului. O chemase să-i dea de veste că o potârniche se găsea în faţa ferestrei şi dacă vrea să vadă cum arată... ,,Aceste mici atenţii îl caracterizau. Când trecea pe lângă căsuţa noastră, chiar dacă nu ne vedea, el striga: "Ei, Annie, James! Sănătate!"...

De asemenea, din pricina fierbintelui interes pe care-l purta altora, doctorul Charles W. Eliot a fost unul dintre cei mai populari şi mai iubiţi preşedinţi de universitate. Şi să nu uităm că gloria sa a început cu patru ani după războiul de Secesiune, pentru a nu sfârşi decât cu puţin înaintea exploziei din 1914.

Intr-o zi, el primi vizita unui elev, venit să împrumute 500 de dolari la Casa Studenţilor. I se acordă împrumutul. "Am mulţumit călduros - mărturiseşte eroul povestirii - şi tocmai vroiam să plec când preşedintele Eliot m-a oprit şi mi-a zis: Stai puţin. îţi prepari singur masa, cred, în camera dumitale. E foarte bine. Cu condiţia ca să alegi hrana ce-ţi convine şi să ai destul. în tinereţea mea, ca student, făceam la fel. Cunoşti viţelul rece ? Este una din mâncărurile cele mai superioare, îmi explică felul de a alege bucata de viţel şi felul de a o pregăti ca să fie gustoasă". .

Ştiu din experienţă că se poate cuceri şi obţine atenţia personajelor celor mal importante şi solicitate din America numai arătându-le interesul şi admiraţia sinceră.

De exemplu, sînt mai mulţi ani de când conduceam un curs de redactare la Institutul Artelor i şi Ştiinţelor în Brooklyn. Doream ca Ida TnrbellJ Kathleen Noris, Fannie Ilurst, Albert Payson Torhune şi alţi câţiva autori celebri să ţină conferinţe la cursurile noastre. Am scris, deci, fiecăruia dintre ei o scrisoare în care le arătam cât admiram opera lor şi cât le-am fi de recunoscători dacă ne-ar sfătui şi ne-ar face să cunoaştem taina succesului lor.

Fiecare misivă, purtând aproape 150 de semnături, cuprindea şi o listă de întrebări privitoare la viata şi metoda lor de lucru, căci ştiam că sînt foarte ocupaţi ca să prepare o conferinţă. Procedeul le-a plăcut. Şi au venit cu toţii în Brooklyn ca să ne dea concursul. In acelaşi chip am adus şi alte celebrităţi ca să vorbească elevilor cursului meu de elocinţă.

Toţi, orice am fi - măcelar, brutar sau regii pe tron - toţi îi iubim pe cei ce ne admiră. Luaţi! exemplul Kaizerului. La sfârşitul războiului, el era, fără îndoială, omul cel mai sălbatic şi mai unanimi urât din toată lumea. Poporul său s-a întors împotrivă-i şi el a trebuit să fugă în

Olanda, ca să-şi salveze viaţa. Atât de blestemat era, că milioane de oameni ar fi vrut să-l ardă de viu, să-l sfâşie. Or, în această dezlănţuire de ură, s-a găsit un băieţel care i-a scris Kaizerului o scrisoare simplă şi sinceră, plină de simpatie şi admiraţie.

Copilul mărturisea că ori ce-ar crede restul lumii, el îl va iubi întotdeauna pe împăratul lui. Wilhelm a fost adânc mişcat de acest mesaj şi l-a invitat pe băieţel la dânsul, în Olanda. Acesta a venit însoţit de mama sa si toate s-au sfârşit printr-o căsătorie. Iată un puşti care nu avea nevoie să citească cărţi asupra artei de a se face plăcut. El avea acest har de la natură.

Sunt câţiva ani buni de când notez cu grija într-un carnet zilele de naştere ale amicilor mei. Cum fac să le descopăr ? Simplu. Cu toate că nu cred deloc în astrologie, încep prin a-l întreba pe prieten dacă crede că data naşterii are vreo legătură cu caracterul şi destinul. Mă interesez apoi de luna şi ziua naşterii sale. Dacă răspunde: 24 noiembrie, de exemplu, scriu această dată în carnetul meu. La începutul anului însemn fiecare aniversare pe pagina corespunzătoare a calendarului, astfel că la timpul cuvenit îmi atrage atenţia în mod automat. In ziua respectivă expediez scrisoarea sau o telegramă de felicitare. Ce surpriză! Ce succes i Adesea sînt singurul care şi-a amintit de aniversare.

Vreţi să vă faceţi simpatizat ? Atunci vorbiţi cu căldură. La telefon, de asemenea, răspundeţi "alo" pe un ton care arată că vă bucuraţi că auziţi glasul care vă cheamă. Compania telefoanelor din New-York învaţă standistele să spună această formulă: ,,Ce număr doriţi ?", într-un fel atât de plăcut că sună ca: "Bună ziua! Sunt fericită să vă servesc".

Această tactică dă rezultate bune şi în comerţ. Aş putea Să vă citez duzina de cazuri, dar îmi lipseşte spaţiul: trebuie să mă limitez la două:

Charles R. Walter, şeful contabilităţii unei mari bănci din New-York, a fost însărcinat să facă un raport confidenţial asupra creditului unei anumite firme. Nu cunoştea decât un singur om care avea informaţiile dorite. S-a dus la el. Era preşedintele unei mari întreprinderi industriale. Cum a intrat a văzut o secretară ce-şi băga capul pe uşă anunţând pe şeful ei că "nu are timbre azi". ,.Colecţionez timbre pentru fiul meu, care are doisprezece ani", i-a explicat preşedintele.

Dl. Walter a explicat scopul misiunii sale şi a pus câteva întrebări. Dar industriaşul s-a arătat foarte vag, reticent, nebulos. Nu voia să se compromită şi nimic nu l-ar fi făcut să vorbească. întrevederea a fost scurtă şi sterilă. Walter nu ştia ce. să facă.

"Atunci mi-am adus aminte de spusele secretarei: timbrele... copilul... Mi-am amintit, de-asemenea, că serviciul pentru străinătate al băncii noastre adună toate mărcile din cele cinci părţi ale lumii. Eram salvat. A doua zi, după amiază, m-am dus din nou la industriaş. I-am trimis un bilet, în care* îl informam că aduceam mărci pentru fiul său... Ah! prieteni, ce primire! Nu mi-ar fi strâns mâna cu mai mult entuziasm de-aş fi fost un alegător şi el un candidat la Congres. Nu făcea decât să surâdă de plăcere, repetând: "George al meu va fi încântat de asta! Şi de asta! E o minune!"

Timp de o jumătate de oră am vorbit despre timbre, uitându-ne mereu la fotografia copilului. Apoi acest om important, mi-a dat. timp de o oră toate desluşirile ce le doream şi pe care nici n-a mai fost
necesar să i le cer. După ce mi-a spus tot ce ştia el, a chemat pe câţiva funcţionari de-ai săi să-i întrebe. Ba, a telefonat, de faţă cu mine, şi altor persoane, care cunoşteau chestiunea, cerându-le date suplimentare. M-a umplut cu rapoarte, cifre şi corespondenţă. Era o victorie fără precedent.

Iată un alt caz: Reprezentantul unui negustor de combustibil, M. Knaphle din Filadelfia, se străduia de ani de zile să ia comanda unei mari întreprinderi cu numeroase sucursale. Dar era zadarnic: aceasta continua să-şi comande cărbunii de la un furnizor ce locuia în afara oraşului şi să-i aducă în camioane ce treceau chiar pe sub fereastra biroului său. Knaphle fierbea. într-o seară, la cursul nostru, a atacat în public întreprinderile cu multe

sucursale, denunţându-le ca pe o pacoste a naţiunii. Şi se mai mira că nu le putea câştiga simpatia!

I-am sugerat o altă tactică. Urma să organizăm o dezbatere cu subiectul: "Sunt trusturile vătămătoare pentru economia ţării ?"

După sfatul meu, Knaphle trebuia să adopte în discuţie o atitudine favorabilă societăţilor cu multe sucursale. El a acceptat. Apoi, s-a dus la unul dintre conducătorii întreprinderii care-i provoca dureri de cap şi i-a spus: "Domnule, n-am venit aici să vă vând cărbuni... Am venit să vă cer un sfat... Numai dv. mă puteţi ajuta ; nu văd nici o altă persoană care mi-ar furniza mai bine ca dv. informaţiile de care am nevoie. Doresc să am succes în această dezbatere şi v-aş fi foarte recunoscător de ajutorul ce mi l-aţi putea da..."

Iată sfârşitul acestei poveşti relatat de Knaphle însuşi:

"Cerusem acestui om numai câteva minute din timpul său ; sub această condiţie consimţise să mă primească. Or, după ce m-a ascultat, m-a poftit si şed, apoi mi-a vorbit timp de un ceas. şi patruzeci de minute despre realul serviciu pe care-l fac întreprinderile cu multe sucursale umanităţii. Era mândru că datorită Casei sale sute de oraşe sînt aprovizionate mai sănătos, mai repede, mai avantajos. în timp ce vorbea, ochii lui luceau de entuziasm. Trebuie să mărturisesc că el mi-a deschis mie însumi ochii asupra unor adevăruri la care nici nu mă gândisem până atunci.

Când am plecat m-a condus până la uşă, mi-a urat reuşită şi m-a poftit să revin ca să-i anunţ rezultatul dezbaterii. Ultimele cuvinte ce le-a pronunţaţi au fost acestea: "Treceţi la primăvară... Aş vrea sa vă dau o comandă de cărbuni".

Pentru mine era aproape o minune. Îmi oferise comanda fără măcar să i-o fi cerut. Izbutisem în două ceasuri, interesându-mă sincer de afacerile lui ceea ce n-am putut realiza în doi ani".

Nu-i un adevăr nou ce l-aţi descoperit, domnule Knaphle. De mult, cu o sută de ani înainte de Iisus Christos, un poet roman, Publius Syrus, observa: "Ne interesăm de ceilalţi atunci când şi ei se interesează de noi".

Deci, dacă vreţi să câştigaţi prietenia oamenilor, iată cea dintâi regulă de urinat: "Interesaţi-vă sincer de ei!'"

CAPITOLUL II - Un mijloc uşor de a face impresie bună

Asistam la un dineu la casino-ul Central Park din New-York. O doamnă foarte bogată se străduia să strălucească şi să le facă tuturor o impresie bună. Cheltuise o avere ca să se împodobească cu zibeline, diamante şi perle. Din nefericire, nu făcuse nimic pentru obrazul ei care respira amărăciune şi egoism. Ea nu înţelesese că în ochii oamenilor "expresia figurii unei femei este mai importantă decât rochiile ce le poartă".

Charles Schwab afirma că surâsul său preţuia un milion de dolari şi este probabil că se subevalua. Succesul ce l-a dobândit, în adevăr, era în întregime datorat personalităţii, puterii sale de a se face iubit, farmecului personal, al cărui element preţios era şi acel surâs cuceritor.

Odată, am petrecut o seară în tovărăşia lui Maurice Chevalier. Sincer vorbind, am fost dezamăgit, Mohorât, era cu totul deosebit de ceea ce-mi închipuisem. Dar, deodată a surâs şi m-a cucerit. Fără zâmbetul său, Maurice Chevalier ar fi fost un nimeni la Paris, ca şi tatăl sau fraţii săi.

Bineînţeles, vorbesc aici de surâsul sincer, larg şi spontan, care seduce şi reconfortează şi nu acel surâs formal, pregătit, mecanic, căci acesta din urmă nu înşeală pe nimeni şi, în loc de a plăcea, supără. Şeful personalului unui mare magazin din New-York îmi

spunea că preferă să angajeze o vânzătoare care n-are decât o instrucţie elementară dar cu un surâs delicios, decât o licenţiată cu figura rece.

De ce câinii ne sînt atât de simpatici? Pentru că nebunele demonstraţii de bucurie ce le arată ne mişcă şi ne flatează.

Directorul uneia din marile societăţi producătoare de cauciuc din America afirma că un om nu poate reuşi în ceea ce întreprinde dacă nu-i place luxul. El nu împărtăşeşte părerea generală că numai munca îndârjită poate duce la succes. Trebuie spunea el, să lucrăm cu voie bună. Dacă ne sforţăm! dacă meşteşugul nostru ne plictiseşte, mergem la eşec sigur. De asemenea, trebuie să ne placă societatea semenilor noştri, dacă vrem ca ei s-o agreeze pe-a noastră.

Iată sfatul ce l-am dat la mii ele "businessman"! "timp de o săptămână şi la fiecare ceas din zi surâdeţi cuiva dimprejurul vostru, în magazinul dvs., în drumul dvs. şi apoi veniţi şi spuneţi-mi care sînt rezultatele noii voastre atitudini".

Redau, în acest sens, o scrisoare a d-lui B. Steinhardt, agent de schimb la Bursa din New-York:

"Sunt însurat de 18 ani şi în acest timp n-am surâs niciodată soţiei mele. De abia îi adresam vreo duzinii de cuvinte de la deşteptarea mea şi până a pleca la lucru. Eram fiinţa cea mai ursuză şi cea mai supărătoare care a călcat vreodată pe Broadway.
După sfatul dv., m-am hotărât să încerc limite de o săptămână "experienţa surâsului”. A doua zi, făcându-mi toaleta privii în oglindă trista mea figură şi-mi zisei: "Bătrîne Bill, de astăzi s-a sfârşit cu mutra asta... Totul se va schimba. De acum înainte vei fi amabil, vei surâde ".

- Aşezându-mă la-masă i-am adresat soţiei un "Bună dimineaţa" întovărăşit de un surâs. M-aţi prevenit că va fi poate surprinsă. Nu! A fost pur şi simplu uluită, înmărmurită.

Această schimbare de atitudine care ţine de mai bine de două luni ne-a adus mai multă fericire decât nu ne-ar fi dăruit viaţa noastră în comun un an întreg.

Acum, când ies. din apartament, îl întâmpin pe liftier cu un bună ziua şi un zâmbet. Întreb cordial pe portar, surâd casierului metroului când îi cer biletul, iar la birou zâmbesc oamenilor care nu m-au văzut niciodată amabil.

Împart biroul meu cu un alt agent de schimb care are un colaborator, un băiat foarte simpatic. Am fost atât de încântat de rezultatele noii mele filosofii, incit am împărtăşit-o şi colegului meu. El îmi mărturisi că la început m-a găsit foarte dezagreabil şi că nu şi-a schimbat părerea despre mine decât în ultima vreme. Nu mai critic pe nimeni; in loc de a blama, încurajez şi laud. Nu mai vorbesc altora de preocupările mele; încerc mai degrabă să le pricep pe-ale lor. Această nouă tactică a mea mi-a revoluţionat cu desăvârşire viaţa. Aducându-mi şi avantaje materiale, ea a făcut din mine alt om, fericit, binefăcător, în conjurat de simpatii. Poate exista o răsplată mai bună?!"

Luaţi aminte că această scrisoare a fost redactată de un om sigur de e], experimentat, un agent de" schimb care îşi câştigă existenţa la Bursa din New-York. îndeletnicire deosebit de grea, în care eşuează! 9999 din 10000!

N-aveţi poftă să zâmbiţi. Străduiţi-vă. Faceţi ca şi cum aţi fi cu adevărat bine dispus. Iată cum explică profesorul William James de la Harvard acest proces:

"Acţiunea pare să urmeze gândirii, dar în realitate, acţiunea şi gândirea se produc simultan. Reglând acţiunea ce este controlată de voinţă, putem, indirect, dirija sentimentele ce scapă influenţei ei.

Astfel deci, dacă am pierdut buna dispoziţie, cel mai bun mijloc de a o regăsi este ca şi cum ea s-ar găsi în noi..."

E sigur că mijlocul cel mai bun de a cunoaşte fericirea constă în capacitatea de a ne controla gândurile. Fericirea nu depinde de condiţiile din afară, ea este dictată de atitudinea noastră mentală.

Da, mulţumirea noastră nu vine din ce avem, ce facem sau unde suntem; ea vine din ce gândim! Să luăm două persoane trăind în acelaşi loc, exercitând aceeaşi profesie, posedând aceeaşi avere şi ocupând acelaşi rang social: una este fericita, cealaltă dimpotrivă. De ce ? Fiindcă au mentalităţi diferite.

"Nimic nu este rău, nimic nu este bun, spunea marele Shakespeare. Gândirea noastră creează fericirea sau nenorocirea".

Citiţi sfaturile înţelepte ce urmează date de profesorul Elbert Mubbord şi urmaţi-le:

"Ieşind din casa voastră purtaţi capul sus; umpleţi-vă plămânii cu cit mai mult aer; aspiraţi razele soarelui, dăruiţi-vă zâmbetul tuturor şi puneţi şi inimă în strângerea de mână. Nu pierdeţi nici o clipă gândindu-vă la duşmanii voştri. Străduiţi-vă să determinaţi limpede in mintea voastră scopul atins, apoi mergeţi drept înainte spre idealul propus. Odată fixate în mintea voastră marile şi frumoasele lucruri ce vreţi să le îndepliniţi, veţi vedea că veţi prinde, zi cu zi, toate ocaziile de a vă realiza proiectele, aşa precum coralii prind din valul marin elementele necesare vieţii lor. Ajunge să creaţi înăuntrul vostru imaginea omului capabil, leal şi util, ce vreţi sa deveniţi, pentru ca treptat, treptat, să se producă transformarea dorită... Păstraţi o binevoitoare atitudine mentală, o atitudine de curaj, loialitate şi veselie. Gândurile bune sînt constructive. Dorinţa le aduce pe toate. Orice rugăminte sinceră este îndeplinita. Devenim asemănători idealului ce-l purtăm în inima noastră. Capul sus. Un Dumnezeu este închis în templul fiinţei umane".

Chinezii sînt plini de înţelepciune. Ei au un proverb pe care ar trebui să ni-l întipărim în memorie: "Omul care nu ştie a zâmbi, nu trebuie să-şi deschidă prăvălie. Un surâs nu costă nimic, dar înfăptuieşte mult. Nu ţine decât o clipă dar amintirea lui dăinuie câteodată o viaţă întreagă. Nu poate fi cumpărat, cerşit, împrumutat sau furat. Dar nu serveşte la nimic atâta timp cit nu a fost dăruit. Aşa că, dacă în drumul vostru întâlniţi un om prea obosit ca să vă dăruiască un surâs, oferiţi-i-l pe al vostru.
Căci nimeni nu are mai multă nevoie de un surâs decât acela care nu-l poate dărui". Deci, domnilor, dacă vreţi să fiţi iubit, urmaţi regula nr. 2: Surâdeţi.

CAPITOLUL III - Dacă nu veţi urma acest principiu... cu atât mai rău pentru dv.

În Rockland Country, din statul New-York, s-a produs un eveniment tragic. Un copil a murit şi vecinii familiei se pregăteau pentru înmormântare. Unul dintre ei, Joe Farley s-a dus să-şi scoată calul din grajd ca să-l înhame. Era un frig înţepător, pământul era acoperit cu zăpadă, animalul nu mai fusese scos de câteva zile. In timp ce stăpânul său îl ducea la adăpost, calul se învârti în loc, azvârlind din copite şi-l izbi atât de puternic pe Farley încât âl ucise pe loc. Astfel că, în acea săptămână,: sătucul Stony Point avu două înmormântări în loc de una.

Joe Farley lăsa în urma sa O: văduvă şi trei orfani, ale căror resurse erau reduse la cele .câteva sute de dolari ce constituiau asigurarea vieţii capului de familie.

Cel mai mare dintre băieţi, Jim, avea zece ani se tocmi la lucru, la un şantier, unde căra cărămidă şi nisip. N-avea timp să înveţe, dar avea în el geniul fiilor Irlandei: poseda arta înnăscută de a se face iubit. Alese cariera politică. N-a frecventat nici o şcoală superioară. Dar, înainte de a atinge vârsta de 46 de ani, ajunse să posede diplomele de la patru colegii, titlul de preşedinte al Comitetului naţional democratic şi pe cel de ministru - foarte popular - al poştelor S.U.A.
În cursul unei întrevederi avută cu Jim Farley l-am întrebat asupra secretului reuşitei sale. "Munca" mi-a răspuns el.

"Să vorbim serios", l-am întrerupt. "Ei bine, atunci care este, după părerea dumitale, acest secret?" m-a întrebat la rându-i. I-am zis: "Se spune că sunteţi capabil să strigaţi zece mii de persoane pe numele lor mic". "Pardon I a exclamat el. Greşeşti, pot chema cincizeci de mii de persoane cu numele lor mic".

Această memorie prodigioasă, trebuie să o ştiţi, a contribuit foarte mult şi la instalarea lui Franklin D. Roosevelt în fotoliul prezidenţial, căci Jim Farley a fost agentul lui electoral. Cu multe luni înainte de campania electorală a lui Roosevelt, Jim Farley s-a apucat să scrie zilnic sute de scrisori populaţiilor din Nord şi Vest. Apoi a plecat în turneu şi, în 19 zile, a parcurs 20 de state şi mai mult de 30 000 de kilometri. Descindea într-un oraş, vizita pe reprezentanţii electorali la prânz şi la cină, le vorbea, îi entuziasma şi apoi pleca în altă direcţie. Abia întors în Est, el scria celor pe care îi vizitase, cerându-le numele celor prezenţi în ziua întâlnirii sale cu alegătorii. Astfel a ajuns să stabilească o listă generală ce cuprindea mii şi mii de nume. Şi" fiecare din alegătorii înscrişi pe ea a avut surpriza de a primi un mesaj al lui Farley. Scrisorile începeau întotdeauna cu "Scumpul meu Billy" sau "Scumpul meu Joe" şi era semnată "Jim".

Jim Farley ştia că individul mijlociu preferă numele său tuturor numelor pământului adunate la un loc. Amintiţi-vă numele, pronunţaţi-l cu uşurinţă şi veţi face purtătorului său un compliment subtil şi foarte preţuit. Dar dacă-l uitaţi, dacă îl ortografiaţi greşit, îl veţi indispune.

Care a fost cauza succesului lui Andrew Carnegie? Era numit regele oţelului, dar nu cunoştea deloc metalurgia şi numeroşii săi tehnicieni ştiau mult mai mult despre această ştiinţă decât el.

Numai că el ştia să conducă pe oameni şi de aceea a făcut avere. De tânăr, el şi-a dovedit simţul de organizator de excepţie, de fin psiholog şi de conducător ; n-avea decât zece ani când a descoperit importanţa de necrezut pe care o dau oamenii numelui lor. în ţara sa natală, Scoţia, el prinse într-o zi un iepure femelă care âi dărui numeroşi iepuraşi. Nu avea, însă, ce să le dea de mîncare. Atunci i-a venit o idee minunată: va da fiecărui pui numele acelui băiat care îi va aduce trifoi sau lăptuci. Rezultatul a fost magic şi Carnegie nu l-a uitat niciodată.

Mai târziu el s-a folosit în afacerile sale de aceeaşi tactică. Vroia să câştige clientela Companiei de căi ferate din Pensylvania, al cărei preşedinte era Edgard Thomson. Prin urmare, când a construit la Pittsburgh o mare uzină metalurgică el a botezat-o ,,Atelierele metalurgice Edgard Thomson". Bineînţeles că e uşor de ghicit în ce direcţie mergeau acum comenzile de şine ale companiei, făcute la îndemnul preşedintelui acesteia.

Când George Pullman şi Carnegie şi-au disputat monopolul vagoanelor-paturi, regele oţelului şi-a amintit din nou de lecţia cu iepurii. Cei doi adversari luptau să obţină comenzile lui Unison Pacific Railroad, se atacau reciproc, scădeau preţurile dar nu ajungeau la nici un rezultat în afara aceluia că-şi pierdeau din beneficiu amândoi. într-o seară s-au întâlnit în holul unui hotel din New-York. Carnegie 1-a salutat pe Pullman, zicându-i:

- Nu credeţi c-am apucat-o amândoi pe un drum greşit ?
- Ce vreţi să spuneţi ? a replicat celălalt.

Carnegie i-a propus atunci proiectul pe care îl avea în cap: fuzionarea celor două companii. Pullman l-a ascultat dar nu se arăta prea convins. El a întrebat: "Şi cum să se numească noua societate?" "Pullman Palace Car Company, fireşte", a răspuns prompt Carnegie.

Efectul a fost instantaneu. Obrazul lui Pullman s-a luminat şi i-a spus prieteneşte: "Veniţi în camera mea să stăm de vorbă...".

Din această conversaţie a ieşit un contract care a schimbat faţa industriei feroviare americane.

Această facultate de a ţine minte numele prietenilor şi colaboratorilor şi de-ai cinsti la momentul cuvenit a reprezentat unul din secretele popularităţii lui Car negi e. Se mândrea că

ştie pe de rost prenumele a unui mare număr din lucrătorii săi şi afirma că atât timp cât a condus el uzinele nu a existat în acestea nici o grevă.
Oamenii sînt atât de mândri de numele lor încât se străduiesc să-l perpetueze cu orice preţ. Să ne amintim de bătrânul P.T. Barnum, care, dezamăgit de a nu avea un fiu, a oferit nepotului său G. H. Seely, 25 000 de dolari dacă consimţea să se numească Barnum Seely.

Nu până demult, persoanele bogate ofereau sume importante de bani scriitorilor pentru ca aceştia să primească să le dedice cărţile lor. Bibliotecile şi muzeele îşi datorează cele mai bogate colecţii oamenilor care nu puteau suporta gândul că numele lor ar putea dispărea pe veci. La biblioteca publică din New-York se pot vedea lucrările oferite de Astori şi Lenoxi. "Metropolitan Museum of Arts" perpetuează numele lui Benjamin Altman şi J.P. Morgan.

Îndeobşte, uităm numele pentru că nu ne dăm osteneala să le notăm şi nu că suntem prea ocupaţi, cum încercăm să ne scuzăm adesea.

Nu cred că există oameni care să fi fost mai! copleşiţi de treburi decât Roosevelt. Totuşi, el găsea timp să-şi amintească până şi numele mecanicilor care se ocupau de maşina sa.

Iată un exemplu: Casa Chrysler a construit pentru preşedinte un automobil special care a fost livrat la Casa Albă împreună cu un mecanic, Când s-a prezentat în faţa lui Roosevelt, acesta n-a îndrăznit să deschidă gura iar numele său a fost pronunţat o singură dată de reprezentantul firmei. Cu toate astea, înainte de plecare, după ce-l instruise în ale condusului, Preşedintele l-a chemat la el, i-a spus pe nume şi i-a strâns mâna, mulţumindu-i că a venit la Washington. Cuvintele sale nu erau pur-protocolare, ci dimpotrivă sincere şi cordiale.

Napoleon al III-lea pretindea că îşi aminteşte de numele fiecărei persoane ce îi este prezentată. Când nu auzea bine numele, spunea imediat ; "Iertaţi-mă, n-am înţeles bine". In timpul conversaţiei cu cel interesat avea grijă să-i pronunţe numele de două, trei ori. Dacă era vorba de un personaj important, împăratul îi scria numele pe hârtie, se uita la el, îşi concentra atenţia şi nu arunca hârtia decât atunci când numele respectiv era gravat în memorie. Toate acestea cereau timp, "dar, spunea Emerson, curtoazia se face cu anumite sacrificii".

Deci, dacă doriţi să câştigaţi simpatii, atenţie la regula, nr. 3: "Amintiţi-vă că numele unui om este pentru el cuvântul cel mai plăcut şi cel mai important din tot vocabularul".

CAPITOLUL IV - Vreţi să deveniţi un vorbitor plăcut ? Este foarte uşor

Am fost de curând invitat la o serată de bridge. Nu joc bridge şi cum nici vecina mea de asemenea nu cunoştea jocul, ne-am aşezat la taifas.

Ea cunoştea că lucrările mele m-au obligat să stau vreo cinci ani în Europa şi, de aceea, mi-a zis: "Domnule Carnegie, aş dori să-mi vorbiţi despre toate locurile frumoase pe care le-aţi vizitat".
In timp ce ne aşezam pe o canapea, ea mi-a spus ca tocmai se-ntorsese dintr-o călătorie în Africa. Am observat: "Foarte interesantă Africa, dar n-am putut să merg niciodată acolo... Spuneţi-mi, aţi vânat acolo ? Da ? Cit vă invidiez! Povestiţi-mi!". Şi ea a vorbit timp de 45 de minute. Şi n-a mai pomenit un cuvânt despre călătoriile mele. Tot ce dorea era să aibă un ascultător docil, pentru a vorbi despre ea şi despre amintirile ce le avea. De altfel, este o realitate, oamenilor le place să vorbească atunci când văd că sînt ascultaţi cu interes. La un dineu oferit de un editor new-yorkez am întâlnit un distins botanist. Era prima oară când stăteam de vorbă cu un specialist în acest domeniu! L-am ascultat cu o stăruitoare atenţie în timp ce-mi vorbea de plantele grase, de haşiş, de climatul serei şi-mi dădea interesante

detalii despre umilul cartof. Mai erau acolo poate o duzină de invitaţi, dar ignoram pe toată lumea, violând regulile politeţii mai multe ceasuri pentru a asculta pe botanistul meu.

S-a făcut miezul nopţii. Mi-am luat rămas bun şi m-am retras. Atunci (am aflat-o mai târziu) savantul m-a elogiat faţă de gazdă, spunându-i că tovărăşia mea era foarte ,,stimulatore" şi că sînt un minunat vorbitor. Un minunat vorbitor, eu care nu spusesem nimic ? Nici n-aş fi putut, de altfel, să vorbesc fără să schimb subiectul, întrucât botanica mi-era tot atât de străină ca şi anatomia pinguinilor. Ascultasem doar cu interes şi el a simţit asta şi i-a plăcut.

I-am spus că mă instruise şi mă captivase - ceea ce era adevărat.

I-am mai spus că mi-ar plăcea să am cunoştinţele lui - şi asta era adevărat. Îi declarasem şi că aş fi încântat să rătăcesc cu dânsul prin natură - şi iar spuneam adevărul.

Iată de ce omul mă calificase drept un strălucit vorbitor, când în realitate nu fusesem decât un excelent ascultător, încurajându-l pe el să vorbească. Cum să izbutiţi pe lângă clienţii dv.? Cum să-i convingeţi ? După genialul profesor Charles V. Eliot nu există nici un mister în asta. Pentru a cuceri simpatia unei persoane trebuie să-i acordăm toată atenţia noastră când vorbeşte. Nimic nu-i mai măgulitor ca aceasta.

Nu-i nevoie să pierzi patru ani la Harvard ca să descoperi acest adevăr şi totuşi cunosc comercianţi care închiriază localuri magnifice şi ruinătoare, care cumpără ieftin mărfurile, aranjează, frumos vitrinele, cheltuiesc o groază de bani cu publicitatea şi angajează funcţionari care nu-şi cunosc meşteşugul, nu ştiu să asculte, întrerup clienţii, îi contrazic şi fac parcă totul ca să-i alunge din magazin.

Ascultaţi, de pildă, povestea lui I.C. Wootom elev la cursurile noastre. Îşi cumpărase un costum dintr-un magazin din New Jersey. După puţină vreme a fost foarte dezamăgit de achiziţie observând ca ieşea culoarea pe gulerul cămăşii, înnegrindu-l. A împachetat vestonul şi l-a dus înapoi la magazin unde l-a găsit pe vânzătorul care-l servise şi i-a spus necazul ce-l avea. De fapt nici n-a apucat săi termine că funcţionarul i-a şi tăiat vorba, zicându-i: "Noi am vândut mii de asemenea costume şi e prijma oară când cineva se plânge!". Acestea au fost cuvintele, dar tonul a fost cu mult mai urât. Parcă vroia să zică: "Minţi! Iţi închipui că am să-nghit eu asta... vom vedea noi!". Un alt vânzător a fost atras de discuţie, care la rându-i a adăugat: "Orice! costum iese puţin la început. Nu se poate altfel mai ales la preţul ăsta. E de vină vopseaua!". Fier-i beam de mânie, mi-a mărturisit Wootom. Primul vânzător insinua că sînt de rea credinţă ; al doilea îmi dădea să-nţeleg că am cumpărat un articol de calitate inferioară. Mi-am ieşit din sărite, era să le arunc cu costumul în cap şi să-i dau dracului când deodată a apărut în scenă şeful raionului... Un om care-şi cunoştea meseria. El transformă un om furios într-un client satisfăcut! Cum ? In felul următor: Întâi, a ascultat povestea de la început până la sfârşit fără a scoate un cuvânt. Apoi, când am terminat şi cei doi vânzători şi-au expus şi ei argumentele, le-a răspuns, punându-se în locul meu şi întrebându-mă: "Domnule, spuneţi-ne ce avem de făcut cu acest costum şi ne vom conforma dorinţelor dv.". Cu cinci minute înainte eram gata să le strig: "Ţineţi-vă costumul!". Dar acestui om i-am răspuns: "Voiam numai să ştiu părerea dv., să aflu dacă este un defect trecător şi dacă are vreun remediu". Am plecat din magazin liniştit. Nu ne mirăm că' şeful raionului îşi cucerise acest post. Cit despre cei doi vânzători, aceştia îşi vor păstra toată viaţa acest post. Adică nu, mă-nşel ; vor fi probabil mutaţi la ambalaj sau la manutanţă, acolo unde nu vor avea ocazia să vină în contact cu clientela, cu care habar n-aveau să se comporte.

Acum câţiva ani, Compania de Telefoane din New-York a descoperit că are clientul cel mai irascibil din câţi s-au văzut vreodată. Tuna şi fulgera, ameninţa să distrugă aparatul telefonic. Refuza să plătească anumite taxe care, zicea el, erau greşite. Scria reclamaţii la gazete. Depusese o mulţime de plângeri la Comisia Serviciilor publice şi intenta mai multe procese împotriva Companiei de Telefoane.

Plictisită de acest scandal, Compania se decise să delege pe cel mai isteţ dintre ambasadorii ei pe lingă acest zurbagiu. Trimisul îl ascultă înăcrit, îl lăsă să-şi verse tot veninul şi se mulţumi să aprobe şi să zică amin. Iată cum istoriseşte aventura delegatul: "După ce am ascultat timp de trei ceasul plângerile lui, amabil, mut şi aprobator m-a lăsat sa plec. Am mai revenit să-l văd de patru ori. Intri timp m-am făcut membru al grupului pe care acea ta îl fondase: "Societatea pentru protecţia abonaţii lor de telefon...". L-am ascultat mereu cu atenţi" şi am aprobat punctele ce le ridica în timpul întreii vederilor noastre. Niciodată nu mai fusese tratat fel de Compania de Telefoane şi s-a umanizat. Motivul ce determinase demersul meu n-a fost menţionat decât la sfârşit. Dar, în acel moment, litigiul era deja definitiv reglat, am primit plata tuturor notelor restante şi, pentru prima oară în analele certurilor cu Compania, omul şi-a retras plângerile de la Comisia serviciilor publice..."

Într-o zi, un client supărat pătrunse în biroul lui J.F. Detmer, fondatorul Ţesătoriilor Detmer cea mai mare întreprindere în acest gen din lume "Omul - povestea mister Detmer - ne datora 15 dolari. Nu recunoştea datoria, dar eu ştiam că ne înşeală. I-am trimis de mai multe ori factura noastră, dar nimic. Şi iată-l acum luând trenul de Chicago şi poposind în biroul meu. Mi-a spus clar nu numai că nu va plăti suma reclamată dar că nu ne va mai cumpăra nici măcar de un dolar marfă! L-am ascultat cu răbdare. Când s-a liniştit, i-am spus cu blândeţe: "Vă mulţumesc c-aţi venit la Chicago să-mi expuneţi cazul. Îmi faceţi un mare' serviciu, întrucât contabilitatea noastră v-a supărat şi este în stare să supere alţi clienţi buni şi asta n-o dorim. Credeţi-mă, sînt mai nerăbdător să vă ascult nemulţumirile, decât vreţi dv. să le povestiţi. Era într-adevăr răspunsul ce-l aştepta cel mai puţin. Cred că era chiar dezamăgit fiindcă făcuse călătoria special ca să-mi tragă o săpuneală. Şi iată, in loc să mă încaier cu el, eu îi ofeream mulţumirile noastre! I-am promis să-i anulez datoria, i-am spus că-i înţeleg toate sentimentele şi că, dacă aş fi fost în locul său aş fi procedat la fel. Pe de altă parte, cum avea să nu mai cumpere de la noi, i-am recomandat alţi furnizori similari. Altădată când venea la Chicago îl invitam la masă. De data asta am procedat la fel şi el... a acceptat cu plăcere. Dar reîntorcându-se la biroul său mi-a făcut comanda cea mai mare ce ni s-a prezentat vreodată. Apoi, ducându-se acasă bine dispus, a răscolit prin dosare şi a dat de factura rătăcită, expediindu-ne imediat banii cu scuzele de rigoare. Mai târziu, când fiul său s-a născut i-a dat ca al doilea prenume "Detmer" şi a rămas clientul şi amicul casei până la moarte, timp de peste 22 de ani.

De mult, un biet imigrant olandez se ocupa, după orele de studiu, cu spălatul geamurilor unei brutării. Părinţii săi erau atât de săraci încât îl trimiteau zilnic, cu un coş în mină, să adune bucăţi de cărbune care cădeau din camioane. El se numea Edward Boit Educaţia sa a fost absolut rudimentară. Cu toate astea el a ajuns mai târziu unul din primii editori de magazine din America. Cum a reuşit ? Ar fi mult de povestit. Să încercăm a vă prezenta fie şi numai originea succesului său.

El a părăsit şcoala la 13 ani şi şi-a luat un serviciu de groom la Western Union. Dar nu părăsise gândul de a se cultiva. Prin urmare, a început să studieze singur. Făcea economii la transport şi se lipsea de mâncare, până ce a strâns destui bani să cumpere o enciclopedie a oamenilor mari american. Atunci el realiză ceva cu totul original. După ce le-a citit biografia, el a scris multora dintre ei, cerându-le detalii inedite asupra copilăriei lor. Mai mult, a vizitat chiar pe unii dintre ei şi cum ştia să asculte, i-a îmbiat la vorbă. Pe generalul Garfield, atunci candidat la preşedinţie, l-a întrebat clacă e adevărat că fiind copil trăgea şalupele de-a lungul canalului. Şi Garfield i-a răspuns... De asemenea, l-a rugat pe generalul Grant să-i dea detalii asupra uneia din bătăliile sale. Atunci Grant i-a desenat o hartă şi l-a invitat la masă Boit n-avea atunci decât 14 ani), petrecându-şi seara cu el. I-a scris şi lui Emerson, rugându-l să-i dea desluşiri asupra vieţii şi operei sale. In curând, micul funcţionar de la Western Union se găsea în legătură cu un mare număr de persoane celebre din Americi. Nu numai că coresponda cu ei, dar în vacanţă a fost chiar invitatul unora dintre

aceştia. Experienţa căpătată în acest mod i-a conferit siguranţă, ambiţie şi viziune asupra viitorului, schimbându-i radical viaţa. Şi aceasta datorită numai aplicării principiilor expuse mai sus şi urmate cu sfinţenie.

Printre jurnaliştii cei mai renumiţi, Isaac Maw cosson a fost probabil campionul interviewiştilor de celebrităţi. El afirma că foarte mulţi gazetari nu-şi ating scopul pentru că nu ştiu să asculte cu atenţie. "Sunt atât de absorbiţi de ce vor să spună, încât nu se pot concentra asupra celor ce aud... Mulţi oameni mari mi-au mărturisit că preferă un auditor bun decât un bun vorbitor. Din păcate, această calitate pare a fi dintre cele mai rare..."

Dacă vreţi să ştiţi ce aveţi de făcut pentru ca oamenii să vă ocolească, să râdă de voi şi să vă dispreţuiască, iată reţeta: Nu ascultaţi niciodată ce spune altul ; vorbiţi necontenit numai despre voi. Dacă, vă vine o idee în timp ce celălalt vorbeşte, nu aşteptaţi să isprăvească. La ce bun ? Ceea ce el povesteşte nu este atât de interesant, de sclipitor, precum ceea ce vrei să spui tu. De ce să pierzi timpul cu vorbăria altuia ? Taie fraza drept la mijloc! Cunoaşteţi oameni care procedează aşa ? Eu, da!... Oameni imposibili, plini de ei, beţi de propria lor importanţă! Cel mai amuzant e că unii dintre ei îşi au numele în rândul somităţilor...

Omul care nu vorbeşte decât de sine, nu se gândeşte decât la sine. Şi ,,omul care se gândeşte numai la sine este iremediabil prost crescut" a zis N.M. Buttler, preşedintele Universităţii din Columbia.

Deci, dacă doriţi să treceţi drept un vorbitor plăcut învăţaţi să şi ascultaţi. Urmaţi sfatul unei femei deştepte: "Pentru a fi interesant arătaţi-vă interesul pentru alţii. Puneţi întrebări care stimulează plăcut pe interlocutorul dv. întrebaţi-l de viaţa lui, despre ceea ce a făcut.
Amintiţi-vă că pe persoana cu care vorbiţi o interesează de o sută de ori mai mult dorinţele ei decât persoana şi preocupările dv. Durerea ei de măsea o supără mai rău decât foametea care a secerat un milion de vieţi în China. Un furuncul o nelinişteşti cu mult mai mult decât patruzeci de cutremure de pământ în Africa. Gândiţi-vă la toate astea, datai viitoare, când veţi avea o conversaţie".

CAPITOLUL V - Cum să-i cointeresăm pe oameni ?

Toţi cei ce-l vizitau pe Teodore Roosevelt la Oyster Bay erau surprinşi de întinderea şi diversitatea cunoştinţelor sale. "Un cow-boy să se fi prezentat în faţa lui, un politician sau un diplomat, scria un cronicar, oricui, Roosevelt ştia cum să-i vorbească". Secretul ? Foarte simplu. Când Roosevelt aştepta un vizitator, cu o seară înainte studia subiectul ce-l interesa mai mult.

Genialul Wiliam L. Phelps, fost profesor la Universitatea din Yale, a înţeles acest adevăr foarte de timpuriu. "Când aveam opt ani şi-mi petreceam vacanţa la mătuşa mea - povesteşte el în eseul j asupra naturii umane - un domn în vârstă veni într-o seară să ne vadă. După ce schimbă câteva amabilităţi cu mătuşa mea, îmi acordă întreaga sa atenţie. Pe vremea aceea eram pasionat pentru vapoare şi oaspetele nostru ştiu să-mi capteze interesul cu o mulţime de informaţii în domeniu. După plecarea sa mi-am dat drumul întregului entuziasm. Ce om! Cum îi plăceau vapoarele, cum le cunoştea! Cu toate astea, mătuşa mea îmi spuse că el era avocat la New-York şi că vapoarele îi erau cu totul indiferente. "Atunci de ce n-a vorbit decât despre , asta ?" am întrebat eu contrariat. "Pentru că este un om bine crescut şi şi-a dat toată osteneala să-ţi fie pe plac". "Niciodată n-am uitat observaţia mătuşii mele" adăugă Phelps.

Am în faţa mea o scrisoare de la mr. Edward L. Chalif, care se ocupă activ de asociaţiile de boy-scouts (cercetaşi). "Într-o zi, îmi scrie el, am aflat că o mare întrecere de cercetaşi urma să aibă loc în Europa şi cum doream ca unul din fiii mei să ia parte, m-am dus să-1 caut pe preşedintele unei mari întreprinderi din America pentru a-i cere să finanţeze

călătoria. Tocmai aflasem că el emisese un cec de un milion de dolari, pe care-l pusese în ramă - o curiozitate, desigur după ce-l anulase.

Cum m-am aflat în faţa lui, i-am cerut să văd şi eu acest document. Un cec de un milion de dolari! I-am zis cu admiraţie că e ceva ce încă n-am văzut în viaţa mea. Mi l-a arătat cu plăcere. L-am cercetat cu atenţie şi i-am cerut unele lămuriri". Observaţi, desigur, că mr. Chalif nu a vorbit nimic despre cercetaşi, nici de concurs, nici de scopul vizitei sale. El a vorbit numai de ceea ce ştia că-1 interesează pe celălalt. Şi iată cum amabilitatea sa a fost răsplătită. După câteva minute, preşedintele i s-a adresat "Despre ce vroiai să-mi vorbeşti ?" I-a expus cererea sa. "Spre surpriza mea, continuă mr. Chalif în scrisoare, nu numai că mi-a acordat ceea ce doream,' dar mi-a depăşit cu mult aşteptările. Eu menţionasem călătoria doar pentru un băiat iar el s-a oferii să acopere cheltuielile tuturor celor cinci băieţi ai mei şi pe a mea, recomandându-mi să stau şapte săptămâni în Europa. Mi-a dat chiar şi recomandări ca să fiu introdus la sucursalele sale. De atunci, el a oferit posturi multora dintre cercetaşii ai căror părinţi sînt nevoiaşi şi a ocupat un rol activ în asociaţia noastră".

Este aceasta o metodă recomandată în raporturile comerciale ? Să luăm cazul lui Henry G. Duverfnoy, care conducea una dintre cele mai mari casa producătoare de biscuiţi din New-York. De patru ani el încerca să-şi vândă biscuiţii şi pâinea la unul dintre hotelurile New-Yorkului. In fiecare săptămână se ducea la director. Ba s-a instalat chiar şi întruna din camerele hotelului pentru a-l putea "lucra" mai bine pe acesta. Rezultatul: nul. După ce a urmat cursul nostru, s-a decis să schimbe strategia.! Se strădui să descopere gusturile şi părerile omului de care avea nevoie. ,,Am aflat, povestea el mai târziu, că face parte, ba chiar este preşedintele unei societăţi hoteliere numită "Bun venit în America" Când l-am văzut prima oară i-am vorbit cu entuziasm despre "Bun venit". Ah, prieteni, ce... bun venit! Vibrând de bucurie mi-a vorbit o jumătate de oră despre organizaţia sa. Mi-am dat seama că asociaţia era marota sa, pasiunea vieţii lui. înainte de încheierea întrevederii noastre eram înrolat... N-am scos un cuvânt despre biscuiţi. Dar nu mult mai târziu, economul hotelului îmi telefona să vin cu nişte mostre de biscuiţi şi cu preţurile. "Nu ştiu ce i-ai făcut patronului, mi-a zis el intrigat, dar vorbeşte numai despre dumneata!"

Gândiţi-vă! De patru ani mă străduiam să obţin acest om de client şi aş mai alerga şi acum după el dacă nu i-aş fi descoperit la timp gusturile şi lucrurile ce-i plăceau".

Daca vreţi să câştigaţi simpatia oamenilor, vorbiţi-le despre ceea ce îi interesează, de ceea ce au pe suflet:

CAPITOLUL VI - Cum să plăcem imediat ?

Mă aflam la poştă, aşteptându-mi rândul la ghişeul "Recomandate". Am fost surprins de aerul plictisit cu care lucra funcţionarul. Desigur, nu era amuzant să-ţi petreci zilele cântărind plicuri, vânzând timbre, completând recipise. Mi-am zis: "Hai să-i fac pe plac acestui băiat şi să-i smulg un zâmbet... Pentru asta trebuia să-1 spun ceva drăguţ". Nu e chiar uşor de găsit motivul, dar atunci mi-a fost simplu, băiatul având un păr minunat. Astfel, în timp ce-mi "cântărea scrisoarea, i-am zis: "Aş vrea să am părul dumitale!" A ridicat capul, surprins şi radiind. ,,Oh, a exclamat el cu modestie, nu mai e cum era înainte!" L-am asigurat că era minunat indiferent cum ar fi fost înainte. Era încântat. Am prelungit încă puţin conversaţia plăcută apoi când am dat să plec mi-a spus sigur de el: "Mi s-au mai făcut adesea complimente pentru părul meu".

Pariez că acest băiat a plecat acasă uşor ca o pasăre, că i-a repetat nevestei ce i-am spus şi că seara, făcându-şi toaleta, s-a mai uitat odată în oglindă, zicându-şi: "Adevărat, frumos păr mai am!" Când am povestit această istorioară, unul dintre elevii mei m-a întrebat: "Bine, dar ce vroiaţi să obţineţi de la acest om ?"

Ce vroiam ? Doream să obţin de la acest tânăr ceva foarte preţios: delicioasa satisfacţie de a fi făcut un gest cu totul dezinteresat, unul din acele j acte de generozitate, a cărui amintire rămân mereu în memoria noastră mult timp după ce incidentul care l-a provocat a fost uitat.

Acum 19 secole, Isus spunea discipolilor săi "E mai dulce să dai, decât să primeşti".

Cum am mai spus-o, dorinţa de a fi importanţi este, după profesorul John Dewey, cea mai puternică dorinţă omenească. Aceasta este, o repet, cea care ne separă de animale. Timp de milenii, filosofii au speculat principiile care călăuzesc raporturile dintre oameni şi toate studiile lor au sfârşit prin a ajunge, în cele din urmă, la un singur precept. El este tot atât de vechi ca istoria omenirii. Zoroastru îl predica adoratorilor focului în Persia, acum trei mii de ani. Confucius îl expunea în China în urmă cu 24 de secole. Cu cinci sute de ani înainte de Christos, Budha îl proclama pe malurile Gangelui cel sfânt şi cărţile budiste îl menţionau cu o mie de ani înaintea lui.

Mai târziu, Isus îl predica pe colinele pietroase ale Iudeei. El rezuma într-o singură frază această regulă care e poate cea mai importantă din lume: "Poartă-te cu alţii aşa cum ai vrea ca ei să se poarte cu tine".

Ţineţi la stima celor ce vă înconjoară ? Vreţi ca meritele să vă fie recunoscute ? Vă place să vă simţiţi important în mica dv. sferă ? Alunei detestaţi linguşirile mincinoase şi grosolane şi doriţi-vă numai elogii sincere. Vreţi să fiţi onoraţi ? Atunci încurajaţi şi lăudaţi. Toţi aspirăm la aceasta. Să ascultăm, deci, legea Scripturii... Cum ? Când? Unde ? Răspunsul e simplu: mereu şi peste tot.

Ascultaţi istoria romancierului Hall Caine. Era fiul unui fierar şi nu primise decât o instrucţie rudimentară. Totuşi a ajuns celebru. Iată originea carierei sale:

Adora poezia şi toate poemele lui Dante-Gabriel Rosetti. Cum ţinuse o conferinţă asupra operei poetului, i-a adresat acestuia o copie, care l-a încântat mult. "Un tânăr care are o judecată atât de elevată despre mine trebuie să fie foarte inteligent" şi-a zis, probabil, poetul. Şi l-a invitat pe fiul de fierar la el, încredinţându-i postul de secretar. Graţie noii sale situaţii, tânărul a avut şansa de a veni în contact cu maeştrii literaturii. Sfătuit şi încurajat de ei, s-a apucat de scris şi a atins succese! triumfale. Proprietatea sa de la Greeba Castle, din insula Man, a devenit un loc de pelerinaj pentru turişti, iar el a lăsat avere două milioane şi jumătate de dolari. Şi, cine ştie, poate ar fi murit sărac şi necunoscut dacă n-ar fi scris acel eseu în care-şi exprima admiraţia faţă de un om ilustru.

Aceasta este puterea prodigioasă a laudei, când vine din inimă. Rosetti se considera un personaj important. De ce să ne mire? Fiecare ne credem important, foarte important. Naţiile nu diferă de indivizii. Vă simţiţi superiori japonezilor? Adevărul e că japonezii se cred infinit superiori nouă. Un japonez de şcoală veche, de exemplu, este indignat când vede o doamnă din ţara lui dansând cu un alb. Credeţi că valoraţi mai mult decât un indian ? E dreptul dv. Totuşi, există un milion de indieni care vă dispreţuiesc într-atât încât n-ar consimţi să se spurce atingând mâncarea pe care umbra dv. murdară a atins-o!

Fiecare naţie se crede superioară alteia. Aceasta este, de altfel, şi originea patriotismului, a războaielor.

Să privim acest adevăr bine în faţă. Orice om Ś pe care-l întâlnim crede că ne domină într-un fel sau altul. Amintiţi-vă de cuvintele lui Emerson: "Orice om îmi este superior cu ceva ; de aceea pot învăţa ceva de la oricare". Ceea ce e trist e să vezi pe unii care neavînd cu ce să se mândrească încearcă să-şi acopere lipsurile cu vanitatea lor zgomotoasă... Cum zicea Shakespeare: "Om! Om deştept! învăluit în puţină autoritate, tu joci în faţa Cerului o comedie atât de grotească încât faci să plângă îngerii!"

George Eastman, regele Kodakului care a inventat filmul transparent şi a simplificat tehnica filmării, a adunat o avere de o sută de milioane de dolari, devenind celebru în lumea întreagă. Asta nu-l împiedica să se lase mişcat de cele mai simple laude.

Acum câţiva ani, Eastman a construit Şcoala de Muzică din Rochester şi un teatru în memoria mamei sale. Directorul unei importante fabrici de scaune, mr. Adamson, dorea să obţină adjudecarea mărfii sale pentru cele două clădiri. El telefona arhitectului pentru a cere o întrevedere lui Eastman, la Rochester. Când sosi, arhitectul îi zise: "Ştiu că vrei această comandă, dar te previn că n-ai nici o şansă cu Eastman dacă îi iei mai mult de cinci minute. E foarte ocupat. Intră, zi repede ce vroi şi pleacă".

Adamson a fost introdus înăuntru. Eastman era aplecat peste biroul său. După o clipă s-a ridicat zicând: "Bună ziua domnilor, ce pot face pentru dumneavoastră ?" Arhitectul l-a prezentat pe Adamson. Acesta i-a zis importantului personaj: "Domnule Eastman, aşteptându-vă v-am admirat biroul. E o plăcere să lucrezi într-o astfel de cameră. Ştiţi, şi noi facem boazerie murală. Dar mai frumoase ca acestea n-am mai văzut!"

Eastman i-a răspuns gânditor: "îmi aminteşti un lucru pe care aproape că l-am uitat. Da, e un birou frumos. îmi plăcea mult la început. Dar acum m-am obişnuit cu el, apoi luat cu treburile zilnice nu mai observ aceste decoraţiuni ".

Adamson frecă cu degetul unul din ornamente. "Este stejar englezesc, nu-i aşa ? E puţin diferit de cel italienesc". ,,'E adevărat, răspunse Eastman. L-am adus din Anglia". Eastman îi arătă apoi toată decoraţia camerei, proporţiile, coloritul, sculpturile de mână şi toate celelalte detalii la care colaborase. Cei doi bărbaţi se apropiară de fereastră şi Eastman, discret şi modest ca de obicei, îi arătă câteva din instalaţiile realizate de el. Adamson îl felicită cu căldură. Stimulat de întrebări, Eastman i-a descris apoi experienţele sale cu clişeele fotografice, nopţile consumate pentru a reuşi. ,,în sfârşit, i-a spus Eastman lui Adamson, în timpul călătoriei mele în Japonia am cumpărat scaune. Le-am adus pentru veranda mea. Din păcate, vopseaua a crăpat de căldură! Vino cu mine la masă şi ţi le voi arăta". După masă, Easman i-a arătat scaunele din Japonia. Valora fiecare câte un dolar, dar marele Eastman, care câştigase o sută de milioane de dolari, era mândru de ele pentru că le vopsise singur. Comanda de scaune de acum se ridica la 90000 dolari. Mai e nevoie să vă spunerii cine a primit această comandă ? James Adamsori evident. Iar din acel moment, cei doi bărbaţi au fost prieteni până la moarte.

Această magie a elogiului n-ar trebui s-o introducem înainte de orice în căminul nostru ? Nu cunosc loc unde să fie mai necesară sau mai neglijată. Soţia dv. are oarecare calităţi ; sau asta o credeaţi la început, altfel n-o luaţi de soţie. De când, însă, nu i-aţi mai făcut vreun compliment? De când? Celebra cronicară Dorothy Dix scria într-un articol: "Nu vă însuraţi până nu aţi învăţat arta de a face complimente. A flata o femeie înainte de căsătorie e o chestie de gust, dar după e o necesitate şi o garanţie de fericire. Uniunea conjugală cere nu atât francheţe, cât diplomaţie.

Dacă vreţi zilnic festinuri regeşti, nu criticaţi niciodată bucătăria soţiei, nu faceţi comparaţii supărătoare între reţetele ei şi ale mamei dv. Dimpotrivă, lăudaţi neîncetat talentele ei gospodăreşti şi felicitaţi-vă pe faţă că aţi luat o soţie care întruneşte deopotrivă calităţile lui Venus, Minerva şi Mary Ann (personalitatea perfectei gospodine)".

Ştiţi ce trebuie să faceţi ca o femeie să se îndrăgostească de dv. ? E un secret împrumutat tot de la Dorothy Dix. într-o zi ea intervieva un celebru poligam, care cucerise inimile şi economiile a 24 de femei. Când l-a întrebat cum a reuşit, el a răspuns dezinvolt: "Nu e mare lucru... Nu ai decât să le vorbeşti despre ele".

Aceeaşi tactică reuşeşte admirabil şi la bărbaţi. "Vorbeşte-i unui bărbat despre el, spunea Disraeli, unul dintre cei mai îndemânatici politicieni din câţi au guvernat Imperiul Britanic, vorbeşte-i numai despre el şi te va asculta ore întregi".

Ei, aţi citit destul această carte. Închideţi-o. Scuturaţi cenuşa din pipă. încercaţi să experimentaţi această tactică a elogiului asupra primei persoane ce o veţi întâlni şi veţi vedea minunea îndeplinind-se.

Aşadar, şase mijloace pentru a câştiga simpatia lumii:

Regula I. Interesaţi-vă sincer de alţii.

Regula II. Surâdeţi.

Regula III. Amintiţi-vă că numele unui om este pentru el cuvântul cel mai dulce şi mai important din tot vocabularul.

Regula IV. Să ştiţi a asculta. Încurajaţi pe alţii să vorbească despre dânşii.

Regula V. Vorbiţi interlocutorului dv. de ceea ce îi place.

Regula VI. Faceţi-i în chip sincer să-şi simtă importanţa.

PARTEA a III-a - 12 MIJLOACE DE A OBŢINE CONSENSUL

CAPITOLUL I. - Într-o discuţie nu există niciodată învingător

Puţin după război am primit o lecţie preţioasă. Pe vremea aceea eram managerul lui Sir Ross Smith şi asistam într-o seară la un banchet dat în onoarea sa. In timpul mesei, vecinul meu mi-a istorisit o poveste în care se afla citatul următor: "Există un Dumnezeu care aranjează destinele noastre după placul său, oricare ar fi voinţa noastră". Povestitorul pretindea că acest citat provine din Biblie. Se înşela, îl cunoşteam. Eram sigur. De aceea, pentru a-mi arăta superioritatea şi a-mi arăta importanţa, l-am corectat - ceea ce nimic nu-mi cerea s-o fac - explicându-i că fraza este din Shakespeare ? Dar celalalt nu vroia să cedeze deloc. Ce? Fraza aceea din Shakespeare ? Imposibil, absurd! E din Biblie! Autorul susţinerii era aşezat în dreapta mea iar Frank Gammond, un vechi prieten de-al meu, dar şi unul dintre cei mai avizaţi cunoscători ai marelui Will în stânga. De comun acord, ne-am adresat lui ca să ne arbitreze. După ce ne-a ascultat, Gammond mi-a tras una cu piciorul pe sub masă, apoi a anunţat senin: "Dale, te înşeli, domnul are dreptate. Acest citat e din Biblie".

Am tăcut până ce am pornit amândoi, eu şi Gammond, spre casă şi atunci l-am atacat: "Frank ştiai foarte bine că acel citat e din Shakespeare! Ce ţi-a venit cu." "Bineînţeles că ştiam, mi-a răspuns el. Se găseşte în Hamlet, actul V, scena a 2-a Dar eram invitaţi la o reuniune veselă, dragul meu. De ce vrei să-i dovedeşti unui om că ai dreptate Este acesta un mijloc de a te face simpatic ? Ţi-a cerut el părerea ? Nu ştii că e mai bine să eviţi întotdeauna certurile ?"

"Evită întotdeauna certurile". Omul care mi-a inoculat-o este mort acum, dar lecţia lui îmi foloseşte şi azi. Şi era o lecţie de care aveam nevoie, Adoram controversele. În tinereţe discutam cu fratele meu toate subiectele posibile. La colegiu învăţam logica şi argumentaţia şi niciodată nu lipseam] de la conferinţele contradictorii. Nu degeaba m-am născut în Missouri, ţara cârciogarilor şi scepticilor... ? Mai târziu am ţinut un curs de dialectică şi chiar, o mărturisesc spre ruşinea mea, îmi propusesem să scriu o carte asupra acestui subiect. De atunci, am asistat la mii de discuţii, le-am analizat, am luat parte la ele. Şi concluzia, după atâtea experienţe, este că mijlocul cel mai bun de a învinge într-o controversă este acela de a o evita.

Fugiţi de discuţii contradictorii cum fugiţi de şarpele cu clopoţei sau de cutremurele de pământ! De nouă ori din zece, fiecare din adversari rămâne cu convingerea că el are dreptate. Aceste bătălii nu le câştigă nimeni. Într-o companie de asigurări cuvântul de ordine pentru toţi agenţii este următorul: "Nu discutaţi niciodată". Pentru că nu discutând convingi pe cineva. Nu aceasta este modalitatea ele a influenţa spiritul omenesc.

De exemplu, sînt mulţi ani de-atunci, aveam ca elev un irlandez belicos, Patrick O'Haire. Era un băiat bun şi simplu, dar Doamne, cum îi mai plăcea să se certe! Mi-a mărturisit că este reprezentant al unei firme de vânzări de autocamioane şi automobile dar că nu reuşea deloc în meseria lui. Descosându-l am aflat că mereu îi contrazicea pe auditori şi astfel îi irita tocmai pe cei de care avea nevoie, discuta, se certa, îşi pierdea cumpătul. Dacă un client îndrăznea să-i critice maşinile, Pat vedea roşu în faţa ochilor şi aproape că-l lua de guler. Oh, pe vremea aceea avea întotdeauna ultimul cuvânt, ci era întotdeauna învingătorul în discuţii. Mai târziu mi-a mărturisit: "Vai, de câte ori am plecat de la un client, spunându-mi cu satisfacţie - cum l-am înfundat pe ăsta! - dar, din nefericire, fără să-i vând ceva!"...

Prima mea grijă cu Pat nu a fost să-l învăţ să vorbească, ci să-l fac să-şi ţină gura. El este astăzi cel mai bun vânzător al lui White Motor din New. York. Cum se poartă acum ? Ne spune el însuşi; "Când mă duc la un client şi-mi zice: "Ce ? Un camion White ? Nu-mi trebuie, E marfă uşoară. Nici gratis nu-mi trebuie. Eu

vreau camionul Cutarea îi răspund cu dulceaţă: "Ascultaţi-mă, prietene, camioanele cutare sînt foarte bune. Dacă veţi lua unul din acela nu vă veţi înşela". Deodată nu mai spune nimic. Nu mai are ce discuta contradictoriu cu mine. Chiar dacă mai zice o dată că Cutare este un camion straşnic, eu îi răspund pe loc: "E adevărat, domnule" Dar ştiu că n-o s-o ţină toată ziua cu... camioanele Cutare sînt excelente. Aşa că părăsim acest subiect şi eu încep a descrie calităţile camionului White. Să conving...

Gândindu-mă la trecut, mă întreb cum am putut vinde măcar un singur camion ? Mi-am pierdut ani de zile discutând, încăierându-mă, creând antagonisme" Azi ştiu să tac. E mult mai profitabil".

Înţeleptul Franklin spunea: "Tot hărţuindu-l şi argumentând vei reuşi poate să-l încurci pe interlocutor, dar victoria ta va fi deşartă, fiindcă nici o dată nu vei obţine ca adversarul să fie sincer de acord cu tine".

Atunci, alegeţi singuri: un succes spectaculos şi teoretic sau înţelegerea sinceră a unui om. E rar să le poţi obţine pe amândouă în acelaşi timp.

Un jurnal din Boston reproducea într-o zi acest amuzant epitaf:

Aici zace corpul lui William Jai.
El muri apărându-şi cu ardoare opiniile.
El avea dreptate, toată viaţa a avut dreptate.
Dar nu a murit mai puţin.
Decât dacă nu ar fi avut.

După ani de zile de activitate politică, William Mc Adoo, secretar de stat sub preşedinţia lui Wilson, declara "că e imposibil să-l convingi pe un ignorant prin logică".

Un ignorant! Eşti modest, domnule Mc Adoo! O lungă experienţă m-a învăţat că e imposibil să schimbi prin logică părerea oricărui om, oricare ar fi fost gradul inteligenţei sau al culturii sale!

Constant, primul valet al lui Napoleon, juca adesea biliard cu Josefina. In "Amintirile vieţii particulare a lui Napoleon" el scria: "Cu toate că aveam oarecare îndemânare, făceam întotdeauna în aşa fel ca ea să câştige, ceea ce-i făcea o mare plăcere..."

Din exemplul lui Constant să luăm o învăţătură... constantă. Să lăsăm clienţilor, prietenilor, soţiei plăcerea de a triumfa în micile noastre certuri...

Budha a zis: "Niciodată ura nu pune capăt urii, ci numai dragostea". O neînţelegere nu este risipită printr-o discuţie, ci prin tact, diplomaţie şi dorinţa generoasă de a ne pune în locul adversarului.

Într-o zi, Lincoln a spus: "Omul care vrea să se ridice nu are timp de pierdut în certuri. Acestea înăcresc caracterul şi te fac să-ţi pierzi controlul asupra ta. Nu vă temeţi de a face concesii. Mai bine să cedezi calea unui câine, decât să te muşte certându-te cu el si nevoind să-l laşi să treacă. Căci chiar omorând câinele, nu veţi anula efectul muşcăturii". Cel mai bun mijloc de a triumfa într-o cearta este de a o evita!

CAPITOLUL II - Un mijloc fără greş de a-ţi face duşmani. Cum să-l ocolim ?

Pe timpul când Teodore Roosevelt era preşedintele Statelor Unite, mărturisea că el nu putea fi sigur de judecata sa mai mult de şaptezeci şi cinci de ori dintr-o sută: aceasta era limita extremă a posibilităţilor sale.

Dacă acesta era recordul unuia dintre oamenii cei mai distinşi ai secolului XX, ce speranţă mai rămâne muritorilor de rând, dumitale, mie ?

Iată, dacă puteţi fi sigur că aveţi dreptate numai de cincizeci de ori dintr-o sută, nu vă rămâne decât să vă instalaţi în Wall Street, să câştigaţi un milion de dolari pe zi, să

cumpăraţi un yacht şi să vă căsătoriţi cu o stea. Dar dacă nu puteţi ajunge la aceste proporţii, cum vă permiteţi să le spuneţi altora că nu au dreptate ?

Puteţi face pe un om să înţeleagă că se înşeală cu o privire, o intonaţie, un gest, tot atât cât şi prin cuvinte. Şi dacă-i ziceţi că nu are dreptate, credeţi că-l veţi convinge ? Niciodată! I-aţi dat o lovitură directă inteligenţei sale, judecăţii sale, amorului propriu. Puteţi să-i aruncaţi în cap toată logica lui Platon sau a lui Immanuel Kant, nu-i veţi schimba convingerea pentru că l-aţi jignit. Nu începeţi niciodată prin: "Iţi voi dovedi..." Aceasta vrea să spună: ,,Sunt mai deştept decât tine. Te voi convinge eu". Dacă doriţi să dovediţi ceva, nimeni să n-o bănuiască. Urmaţi sfatul poetului: "învăţaţi pe alţii fără să aveţi aerul că-i învăţaţi". Lordul Chesterfield îi spunea fiului său: ,,Fii mai înţelept ca alţii, dacă poţi; dar nu o arăta".

Astăzi nu mai cred aproape nimic din ceea ce credeam acum 20 de ani, afară de tabla înmulţirii. Peste alţi 20 de ani poate nu voi mai crede un cuvânt din ceea ce am scris în această carte. Opiniile mele sînt din ce în ce mai puţin definitive. Socrate repeta discipolilor săi: "Ştiu un singur lucru: acela că nu ştiu nimic". Nu am pretenţia să mă cred mai tare ca Socrate, de aceea nu mai spun de mult oamenilor că nu au dreptate. Şi bine am făcut! Dacă cineva afirmă un lucru care vi se pare fals nu e mai bine să începeţi astfel: ,,Ştiţi, nu sînt deloc de părerea asta, dar poate mă-nşel. Mi se întâmplă adesea. Aş vrea să cunosc adevărul... .Să examinăm problema împreună, vreţi ?..." Fraze ca acestea sînt miraculoase. Nimeni pe lume nu poate să se supere de cuvinte ca acestea. Să examinezi faptele este metoda savantului.

Mr. S..., tânăr avocat, la New-York pleda o cauza importantă în faţa Curţii Supreme. In timpul pledoariei, unul dintre judecători i-a spus acestuia" "în legea maritimă prescrierea este de şase ani, nu?" Mr. S... s-a oprit, s-a uitat fix la judecător, apoi, brusc, a exclamat: ,.Onorate domnule judecător, în legea maritimă nu există prescriere!" O tăcere adâncă s-a lăsat în sală şi. temperatura părea că a scăzut la zero. ,,Judecătorul se înşelase şi i-am spus J gândi Mr. S... Dar era acesta mijlocul de a-i câştiga prietenia şi de a-l aduce de partea cauzei mele ? Nit. Sunt convins că legea era de partea mea şi vorbisem mai bine ca niciodată. Totuşi n-am câştigat acel proces. Făcusem greşeala de neiertat de a arăta eroarea ce o făcuse unui celebru personaj din lumea paşilor pierduţi şi îmi primisem plata".

Rare sînt persoanele a căror judecată este sănătoasă, obiectivă şi lucidă. Cei mai mulţi dintre noi sînt plini de subiectivism şi parţialitate. Mintea noastră este întunecată de gelozie, de bănuială, de teamă, de invidie şi vanitate. Marea mulţime nu doreşte să-şi schimbe părerile despre credinţa lor religioasă, despre marca automobilului preferat sau despre Clark Gabie. Iată ce spune James II. Robinson în "Formarea spiritului": ,,Se întâmplă să ne schimbăm spontan opiniile, fără sforţare şi fără emoţie. Dar dacă ni se afirmă că greşim ne revoltăm împotriva acestei acuzaţii şi luăm atitudine defensivă imediată. Convingerile ni le facem cu o nespusă uşurinţă, dar ajunge să fim ameninţaţi de a le pierde ca să ne cramponăm de ele cu o pasiune sălbatica

Desigur, nu ne temem atât pentru ideile aflate în primejdie, cât pentru amorul nostru propriu... Adjectivul posesiv "al meu", "a mea"' este pentru om unul dintre cele mai importante cuvinte şi a ţine seama de acest adevăr este începutul înţelepciunii. Când greşim ne-o mărturisim nouă înşine. Mărturisim, uneori şi altora, care ştiu cum să ne ia, cu toată blândeţea şi diplomaţia şi ne fălim chiar cu sinceritatea şi curajul nostru. Dar nu la fel se întâmplă când se încearcă să ni se vâre pe gât, cu forţa, un adevăr neplăcut.

Dacă doriţi să vă perfecţionaţi, dacă doriţi să învăţaţi a vă stăpâni şi a convinge şi pe alţii s-o facă, citiţi autobiografia lui Benjamin Franklin. Ea e una dintre cele mai pasionante povestiri, una din operele clasice ale literaturii americane.

Pe când Franklin nu era decât un adolescent sălbatic şi neîndemânatic, un vechi prieten l-a luat de o parte şi l-a mustrat, zicând:

"Eşti imposibil, teribil de tăios cu toţi cei care nu sînt de părerea ta ; contrazicerile tale sînt asemenea unor palme. Din această cauză, toată lumea fuge de tine ; prietenii tăi sînt bucuroşi să nu te mai întâlnească. Te crezi atât de grozav încât consideri că n-ai ce învăţa de la nimeni. Într-adevăr, nimeni nu va încerca să te înveţe ceva, căci ar fi o trudă zadarnică. De aceea, nu prea văd cum ai să-ţi înmulţeşti cunoştinţele actuale care, crede-mă, sunt, totuşi, tare sărace".

Franklin a primit această biciuitoare mustrare cu înţelepciune şi s-a străduit să se schimbe.

"Mi-am făcut o regulă, spune el, de a evita orice rezistenţă făţişă la părerile interlocutorului meu ca şi orice afirmare prea accentuată a părerilor mele. Îmi interzic chiar întrebuinţarea unor cuvinte şi expresii care implică o părere definitivă, ca "desigur", "înţeleg" sau "sînt sigur că...".
Curând, avantajele acestei noi metode au început să apară. Am simţit că întâlnirile cu amicii mei erau mai agreabile. Apoi, părerile mele, exprimate cu modestie, erau primite mai repede şi întâmpinau mai puţină opoziţie. În afară de aceasta, mă simţeam mai puţin mâhnit în cazul când greşeam ; îi aduceam mai lesne pe adversarii mei să-si părăsească punctul lor de vedere pentru a-l adopta pe al meu, când era just. Această tactică, care la început forţa felul meu natural, mi-a devenit atât de familiară şi facilă încât nimeni nu m-a mai auzit să rostesc o expresie dogmatică în ultimii cincizeci de ani. După părerea mea, în primul rând acestei metode (ca şi strictei mele probităţi) datorez aprobarea concetăţenilor mei când am propus noi instituţii sau modificarea celor vechi, ca şi marea mea influenţă în adunările publice după alegerea mea... Pentru că, deşi eram un prost orator, cu totul lipsit de elocvenţă, şovăitor, nesigur de vocabularul meu, totuşi ajungeam să-i conving...".

Metoda lui Franklin poate da rezultate şi în raporturile comerciale ? Judecaţi dv. înşivă:

D. Mahoney, fabricant de maşini speciale pentru industria de petrol a primit de la un client din Long Island o mare comandă. Supuse aprobării un plan, aprobat imediat, şi puse îndată la lucru maşina. Din nenorocire, se produse în acel moment ceva neplăcut. Clientul a vorbit despre proiectul său prietenilor şi le-a arătat "schiţa" lui Mahoney. După ce au examinat-o, aceştia au declarat că maşina e prost concepută şi-l înnebuniră atât pe bietul om încât acesta luă telefonul şi-şi anunţă furnizorul că nu primeşte livrarea unei astfel de maşini.
Mahoney s-a apucat să verifice din nou tot ce a întreprins. "Eram sigur că totul era perfect. Ştiam, de asemenea, că atât clientul meu, cit şi prietenii săi nu aveau habar în această chestiune. Totuşi, m-am ferit să i-o spun. Ar fi fost prea primejdios. Am plecat să-i fac o vizită la Long Island. Când am intrat în biroul său a sărit în picioare, m-a insultat, a condamnat materialul meu şi a încheiat cu aceste cuvinte: "Şi acum ce-ai să faci ?".

Am răspuns foarte liniştit că m-am gândit şi voi face exact ceea ce va spune domnia sa. "Dv. înteţi cel care plătiţi şi e firesc ca lucrul să fie făcut aşa cum doriţi... Totuşi, e necesar ca să-şi asume cineva răspunderea noii comenzi. Deci, dacă sunteţi convins că ideea dv. este cea bună, fiţi bun şi ne furnizaţi planul maşinii şi, cu toate că execuţia părţii realizate până acum ne-a costat 2 000 de dolari, vom reîncepe pe cheltuiala noastră lucrul. Vom pierde aceşti 2 000 de dolari pentru a vă da satisfacţie, dar vă repet, dacă stăruiţi în schimbarea proiectului trebuie să vă asumaţi întreg riscul. Iar dacă ne îngăduiţi a ne îndeplini sarcina după proiectul nostru, care credem noi că este cel mai bun, atunci cei care îşi vor asuma răspunderea vom fi noi...".

In timp ce vorbeam, clientul s-a calmat şi când am sfârşit a declarat: "Bine, fie. Continuaţi proiectul dv. Dar dacă nu iese, Dumnezeu să vă ajute!".

Maşina a ieşit excelent şi domnul client neîncrezător ne-a făcut două comenzi similare şi pentru sezonul ce urma.

Când omul m-a insultat şi mi-a arătat pumnul, mi-a trebuit, desigur, toată puterea să mă stăpânesc pentru a nu-i răspunde pe acelaşi ton. Dacă i-aş fi spus ce gândeam, dacă ne-am fi certat ce s-ar fi întâmplat ? Am fi pornit un proces, aş fi pierdut bani şi dintr-un client bun mi-aş fi făcut un duşman. Da, sînt convins, a spune unui om direct în faţă că greşeşte este o tactică dezastruoasă...".

De altfel, eu nu dezvălui aici nimic nou. în urmă cu 19 secole, Isus Christos spunea: "Fii grabnic la împărtăşania părerii potrivnicului tău".

Cu alte cuvinte: nu discutaţi cu interlocutorul dv., fie client, soţ sau vrăjmaş. Nu-i arătaţi că se înşeală, nu-l mâniaţi, ci folosiţi-vă, dimpotrivă, de diplomaţie şi veţi reuşi mai lesne.

Cu două mii de ani înaintea lui Christos, bătrânul rege Akhtoi al Egiptului dădea fiului său sfaturi înţelepte de care am avea multă nevoie şi astăzi. îi şoptea la ureche: "Fii diplomat, vei ajunge astfel mai uşor la ţinta ta",

Deci, dacă vreţi să-i câştigaţi pe oameni de partea voastră reţineţi regula nr. 2:

Respectaţi părerile interlocutorului vostru. Nu-i spuneţi niciodată că greşeşte.

CAPITOLUL III . Când greşiţi, recunoaşteţi-o

Locuiesc în împrejurimile New-Yorkului. Totuşi, nu departe de casa mea se află un colţ de pădure sălbatică ce se numeşte Forest Park şi unde-mi place să mă plimb uneori în tovărăşia lui Rex, micul meu buldog. Rex e un animal bun, drăgăstos şi inofensiv şi, cum nu prea întâlnim pe nimeni, îi îngădui să vagabondeze liber, fără lesă şi botniţă.

Într-o zi m-am întâlnit, totuşi cu un jandarm, care ardea de nerăbdare să-şi demonstreze autoritatea.

- De ce lăsaţi animalul să alerge prin parc fără, lesă şi botniţă? Nu ştiţi că nu e permis?

- Da, ştiu, i-am răspuns cu blândeţe, dar credeam că nu poate face nici un rău...

- Credeaţi ? Puţin îi pasă legii de ceea ce credeţi dv.! Animalul e în stare să omoare o veveriţă, să muşte un copil... Vă las de astă-dată, dar daca mai prind câinele liber voi fi silit să vă închei proces-verbal...

Am promis să mă supun. Şi mi-am ţinut cuvântul... câteva zile. Dar lui Rex nu-i plăcea botniţa şi am hotărât să ne mai încercăm norocul. Totul a mers de minune până într-o după amiază când jandarmul călare m-a surprins din nou cu Rex liber. N-am mai aşteptat ca poliţistul să mă interpeleze şi m-am grăbit să mă scuz:

- Domnule, m-aţi prins în flagrant. E greşea la mea. N-am nici o scuză. M-aţi prevenit data trecută aşa că acum merit amenda.

Jandarmul răspunse pe un ton potolit.

- Da... desigur... Câteodată eşti ispitit să mai laşi un căţel ca ăsta să zburde, mai cu seamă ca nu-i nimeni prin împrejurimi.

- Eşti ispitit, am răspuns, dar... e oprit...

- O, nu cred că un biet animal ca acesta să facă vreun rău... Alungă căţelul mai încolo, ca să însemne că nu l-am văzut...

La urma urmei jandarmul nu era decât un om care vroia să-şi arate importanţa. Deci, când m-am învinovăţit eu însumi, singurul mod de a-şi păstra stima era să se arate generos.

Deci, când ştim că merităm vreo pedeapsă mai bine s-o luăm înainte cu curaj şi să ne facem mea culpa.

Grăbiţi-vă de a spune dv. toate lucrurile neplăcute pe care cealaltă persoană e gata să le exprime, spuneţi-le înainte si o veţi dezarma. Sunt 99 la sută şanse ca ea să adopte o atitudine generoasă şi ca să închidă ochiul asupra greşelii voastre, ca jandarmul din Forest Park.

Primul prost venit poate încerca de a-şi justifica greşelile ; este, de fapt, ceea ce fac toţi proştii. Dar omul care-şi recunoaşte greşelile se înalţă deasupra mediei şi cunoaşte o bucurie nobilă şi rară. De pildă, una dintre cele mai frumoase amintiri ale istoriei este felul cum generalul Lee s-a învinovăţit de înfrângerea de la Pickett, în timpul războiului de secesiune.

Şarja de la Gettysburgh a fost una dintre cele mai sângeroase greşeli ale carierei lui Lee. Oricât de eroică şi strălucită a fost, ea însemna, totuşi, începutul sfârşitului. Lee era învins ; nu putea pătrunde în Statele Nordice, o ştia. Cauza sudiştilor era pierdută. Lee a fost atât de deznădăjduit, atât de lovit, încât şi-a înaintat demisia lui Jefferson Davis, rugându-l să numească în locul său un om mai tânăr şi mai capabil. Dacă Lee ar fi vrut să arunce asupra altuia răspunderea dezastrului de la Pickett, ar fi putut să o facă ; unii din şefii săi de divizie îl părăsiseră..., cavaleria nu sosise la timp pentru a susţine atacul infanteriei etc.

Dar Lee era prea nobil pentru a arunca vina asupra altora. Când trupele zdrobite şi învinse la Pickett se întorceau spre liniile Confederaţiilor, Lee le-a ieşit în întâmpinare şi i-a primit cu următoarea declaraţie realmente sublimă: "Greşeala este a mea. Eu singur sînt răspunzător de această înfrângere...".

Istoria reţine puţini generali care să fi avut? curajul şi generozitatea să facă o astfel de mărturisire.

Elbert Hubbard a fost unul din cronicarii cei mai originali care au pasionat vreodată America scrisorile sale biciuitoare trezeau uri, dar mulţumită dibăciei sale, el izbutea să-şi transforme adversarii în prieteni.

De pildă, când vreun cititor furios îl înjura prin scrisoare spunându-i că nu-i deloc de acord cu articolul lui, el răspundea: "Gândindu-mă bine, nici eu nu sînt cu desăvârşire de acord cu acest articol. Tot ce am scris ieri nu-mi place neapărat azi. Sunt fericit să cunosc opinia dv. asupra acestui subiect. Cu primul prilej când veţi trece pe aici, faceţi-mi o vizită şi vom discuta pe îndelete chestia". Ce se mai poate răspunde unui om care vorbeşte în acest chip ?

Elevii cursului meu trebuie să dea un examen." original. Fiecare pe rând trebuie să se prezinte în faţa colegilor săi şi aceştia îi spun despre persoana lui aşa cum el apare în ochii lor. Îi dezvăluie cu sinceritate ceea ce le place şi le displace la el. Bineînţeles, observaţiile sînt formulate în scris şi sînt nesemnate; astfel că autorii lor îşi pot exprima gândurile cele mai intime.

După un asemenea examen, un tânăr a venit disperat la mine. Criticii săi îl biciuiseră ca pe un ocnaş, tratându-l cu epitetele cele mai urâte.

La şedinţa următoare, "vinovatul" s-a ridicat si a citit cu glas tare insultele ce i-au fost aduse. par în loc să-i condamne pe judecători, aşa cum fusese ispitit, el le-a spus:

"Prieteni, văd că nu vă sînt deloc simpatic. Mi-a fost penibil să citesc criticile, dar ele mi-au fost folositoare. Mi-au dat o admirabilă lecţie. In fond nu sînt decât un biet băiat şi am nevoie de prietenie la fel ca şi alţii. Vreţi să mă ajutaţi ? Vreţi să-mi spuneţi sincer ce trebuie să fac ca să mă perfecţionez ? Voi face totul ca să mă îndrept". Nu era o comedie. Tânărul era sincer, de aceea i-a mişcat pe colegii săi. Ei i-au lăudat sinceritatea, umilinţa, dorinţa de a se perfecţiona. L-au încurajat, i-au dat sfaturi bune şi i-au mărturisit că deja începuse să Ic fie simpatic.

După cuvântul Scripturii, "…răspunsul său smerit îndepărtase furia".

Când suntem siguri că avem dreptate, să ne străduim cu tact şi blândeţe de a face pe alţii să împărtăşească părerea noastră. Dar când greşim - ceea ce se-ntâmplă adesea, dacă avem sinceritatea de a o admite - şi recunoaştem repede greşeala şi clin toată inima, nu numai că vom observa rezultate surprinzătoare, dar va fi şi mai amuzant decât a încerca să ne apărăm.

Reţineţi acest proverb: "învinovăţind nu se obţine destul. Dar cedând se obţine mai mult decât se nădăjduia".

Deci, dacă doriţi să câştigaţi pe cineva pentru cauza dv., respectaţi regula nr. 3.

Când greşiţi, recunoaşteţi-o şi din toată inima

CAPITOLUL IV - Prin inimă se ajunge la minte

Când sunteţi cuprinşi de mânie încercaţi o mare uşurare dând drumul furiei în faţa adversarului. Dar el ce simte ? împărtăşeşte el plăcerea dv. ?

„Dacă veniţi la mine cu pumnii strânşi, spunea Woodrow Wilson, vă asigur că şi pumnii mei se vor strânge la fel de repede. Dar dacă îmi spuneţi: să ne aşezăm şi să stăm de vorbă şi să căutăm cauzele divergenţelor noastre, atunci vom descoperi, poate, că nu suntem chiar atât de departe unul de altul ; vom vedea că punctele ce ne deosebesc sînt rare, în timp ce acelea ce ne apropie sînt numeroase şi că, dacă avem dorinţa sinceră şi răbdarea de a ne pune de acord, vom reuşi".

Nimeni n-a putut mai bine dovedi adevărul acestor cuvinte ca John D. Rockefeller jr. Pe la începutul carierei sale, el era cel mai urât om din Colorado. De doi ani ţinutul era bântuit de cea mai sângeroasă grevă ce s-a cunoscut vreodată în istoria industriei americane. Minerii Societăţii de Combustibile şi Metale din Colorado - condusă de Rockefeller - reclamau o mărire de salariu. Materiale şi uzine fuseseră devastate ; poliţia fusese chemată să intervină; sângele cursese pe străzi şi mulţi mineri căzuseră sub gloanţe. într-o astfel de clipă, intr-o atmosferă de ură si răzbunare, Rockefeller hotărî să-i câştige pe revoltaţi la cauza sa şi să încheie pacea cu dânşii.

După ce a preparat terenul săptămâni de-a rândul printr-o propagandă activă în rândul populaţiei, Rockefeller le-a ţinut un discurs greviştilor adunaţi. Acest discurs a fost o capodoperă. El a avut darul să liniştească valurile duşmănoase ce ameninţau să-l înghită pe industriaş. El a prezentat lucrurile în aşa fel şi cu atâta îndemânare încât beligeranţii au reluat lucrul fără a sufla un cuvânt despre sporirea salariului pentru care se bătuseră atât de dârz.

Reproduc începutul acestui speech remarcabil, plin de simpatie, căldură şi bunăvoinţă:

"Ziua de astăzi este însemnată pentru mine cu o piatră albă. Dacă această adunare s-ar fi ţinut acum două săptămâni n-aş fi fost decât un străin pentru cei mai mulţi dintre dv. Dar acum câteva zile am străbătut toate câmpiile bazinelor miniere din Sud, m-am întreţinut cu reprezentanţii voştri, v-am vizitat căminele şi am vorbit cu nevestele şi copiii voştri... De aceea, nu ne vedem aici ca adversari, ci ca prieteni şi în acest spirit de simpatie reciprocă sînt fericit să pot discuta cu voi despre interesele noastre comune.

Numai amabilităţii dv. îi datorez faptul că am fost admis în această adunare de directori ai Companiei şi de reprezentanţi ai personalului, căci nu aparţin nici primului, nici celui de-al doilea grup, Şi totuşi, mă simt strâns legat de voi, căci, într-un fel, reprezint în acelaşi timp atât patronatul, cât si pe lucrători..."

Nu este acesta cel mai magnific exemplu al artei de a-i transforma pe vrăjmaşi în prieteni ?

Dacă un om vă urăşte, nu veţi izbuti, cu toate argumentele din lume, să-l aduceţi la punctul dv. de vedere. Părinţii mustrători, patronii şi soţii autoritari, femeile cicălitoare ar trebui să înţeleagă că oamenii detestă să-şi schimbe părerile. Nu-i vom sili niciodată cu forţa să împărtăşească părerile noastre, Pentru aceasta este nevoie de blândeţe şi amiciţie, de multă blândeţe şi amiciţie.

Acum un secol Lincoln spunea: O veche şi înţeleaptă maximă ne arată că. un strop de miere a-trage mai multe muşte decât o cană de fiere.

Dacă vreţi să câştigaţi pe un om pentru cauza voastră, convingeţi-l mai întâi că-i sunteţi prietenul său sincer. Va fi stropul de miere ce-i va cuceri inima şi prin inimă se ajunge la inimă.

Daniel Webster era frumos ca un zeu, elocvent şi unul dintre cei mai căutaţi avocaţi ai timpului. Totuşi, el îşi întovărăşea argumentele cele mai, puternice cu fraze curtenitoare de genul: .,Revine juriului să aprecieze...", ,,Cu ştiinţa dv. asupra sufletului omenesc veţi sesiza uşor semnificaţia acestor acte...". Nici o brutalitate, nici o sforţare de a-şi impune punctul de vedere. Webster îşi interpela auditoriul cu un ton blând, măsurat, amical, pentru că înţelesese ce înseamnă harul de a te face plăcut oamenilor.

Nu vom avea vreodată prilejul de a arbitra un conflict do grevă, nici de a convinge un juriu, dar sînt destule alte împrejurări când această tactică poate fi folositoare. Cine ştie dacă nu ne vom găsi odată în situaţia domnului Straub, care dorea să obţină de la hrăpăreţul său proprietar o scădere a chiriei şi care a procedat astfel:

“I-am scris proprietarului ca să-l anunţ că voi părăsi apartamentul la expirarea contractului. în realitate, nu aveam câtuşi de puţin intenţia de a pleca, dar socoteam că această ameninţare îl va decide poate să-mi acorde reducerea scontată. Alţi locatari procedaseră aşa şi reuşiseră. Mi-am zis: iată momentul să profit de ştiinţa ce o învăţ acum. După primirea scrisorii, proprietarul se prezentă la mine, însoţit de secretarul său. I-am întâmpinat la uşă cu un surâs, adevăratul surâs al lui Charlie Schwab. M-am ferit să încep prin a mă plânge de chirie. I-am vorbit mai întâi de farmecul apartamentului său, i-am spus că-mi plăcea foarte mult, în fine n-am cruţat nici un compliment. L-am felicitat şi pentru modul cum administra imobilul şi am încheiat spunându-i că mi-ar plăcea mult să mai rămân un an, dar mijloacele mele financiare nu-mi permit.

Desigur, proprietarul nu mai auzise niciodată un astfel de discurs din gura vreunuia dintre chiriaşii săi. Nu mai ştia ce să creadă. începu prin a-mi povesti necazurile sale. Mereu reclamaţii de la chiriaşi! Unul îi adresase 14 scrisori din care unele erau de-a dreptul insultătoare. Un altul ameninţa că pleacă dacă nu găseşte mijlocul de a împiedica vecinul de deasupra să sforăie toată noaptea. "Ce plăcere să mai întâlneşti o persoană ca dumneata!". Şi fără să-i fi rugat, mi-a propus să-mi reducă puţin chiria numai să mai rămân. I-am pomenit o cifră mult mai mică decât a lui, pe care chipurile mi-o permiteam, şi el a acceptat-o fără crâcnire. Plecând a mai adăugat: "Ce zugrăveală aţi dori în apartament ?".

Dacă m-aş fi folosit de metoda celorlalţi locatari sînt sigur că n-aş fi reuşit. Dacă am izbutit, totuşi, sînt sigur că asta se datorează atitudinii mele binevoitoare, cordiale şi înţelegătoare".

Iată un alt exemplu, povestit de unul dintre elevii mei, doctorul A.H.B.:
Într-un timp, ziarele din Boston erau pline de publicitatea şarlatanilor, ale căror leacuri, în loc să vindece pe bolnavi, le întreţinea boala, şi de a moaşelor care pricinuiseră moartea multor fiinţe nenorocite. Unele fuseseră arestate, dar graţie influenţelor politice, scăpau cu o amendă modică. Scandalul a luat, astfel, proporţii, cetăţenii Bostonului revoltându-se cu indignare. Pastorii tunau din amvoane, acuzau gazetele şi se rugau Atotputernicului să înceteze infamia. Chestiunea a fost discutată eu aprindere chiar şi în Parlament, dar corupţia politică îşi juca şi acolo rolul ei omnipotent.

Doctorul B, era preşedintele "Asociaţiei bunilor cetăţeni şi bunilor creştini din Boston". Ajutat de colaboratorii săi, încercase totul, dar vai, fără vreun rezultat ; lupta împotriva criminalilor părea zadarnică, într-o seară, însă, doctorul B. avu o idee genială. El se gândi la un mijloc pe care nu-l luase nimeni în seamă până atunci: blândeţea, cordialitatea, elogiul. Prin urmare, scrise o scrisoare directorului lui Boston Herald, în care-şi exprima admiraţia pentru calitatea gazetei: o citea zilnic, articolele erau interesante, dezinteresate, editorul excelent. Era un minunat ziar pentru familii, una dintre cele mai bune publicaţii din America. "Dar, continua doctorul B., unul dintre amicii mei este tatăl unei fete... El mi-a mărturisit astă seară că ea i-a citit anunţul unui avort profesional şi 1-a întrebat ce este acela. Gazeta dv.

pătrunde în sânul celor mai bune familii din Boston. Incidentul cu amicul meu se repetă, probabil, şi în alte case. Dacă aţi avea o fată, v-ar place să citească asemenea lucruri ? Şi dacă v-ar pune întrebări asupra acestui subiect, dv. ce i-aţi răspunde ?".

Două zile mai târziu, directorul lui Boston Herald i-a răspuns doctorului B., răspuns pe care acesta îl păstrează şi astăzi. îl am acum sub ochi. Iată-l: "Domnule, vă sînt foarte recunoscător pentru scrisoarea dv., deoarece ea m-a făcut să iau o decizie pe care o plănuiam din ziua când am luat direcţia gazetei.

Începând de luni, "Boston Herald" va fi complet curăţat de orice publicitate vrednică de dojana. Medicamentele pentru avorturi, seringile cu ţâşnire circulară vor fi complet eliminate. Cit despre anunţurile medicale interesante, în general, care sînt imposibil de refuzat cu totul, vor fi atât de bine cenzurate incit vor deveni cu totul inofensiva moral... Mulţumindu-vă pentru binevoitoarea dumneavoastră scrisoare, vă rog să...'

Esop, sclavul grec, îşi compunea fabulele nemuritoare cu şase sute de ani înaintea venirii lui Christos. Totuşi, învăţătura lui este tot atât de folositoare acum ca şi atunci. Soarele va reuşi mai bine ca vântul să dezbrace; blândeţea, cuvintele bune vor avea mai multă influenţă asupra oamenilor decât toată furia şi gălăgia lumii.

Deci, dacă vreţi să câştigaţi pe cineva luaţi-l cu blândeţe.

CAPITOLUL V Secretul lui Socrate

Când vreţi să vă convingeţi auditoriul, oricare ar fi el, ocoliţi să ridicaţi, chiar de la începutul conversaţiei, chestiuni asupra cărora nu sunteţi de acord.

Străduiţi-vă, dimpotrivă, ca până la sfârşit să subliniaţi punctele de vedere asupra cărora sunteţi de aceeaşi părere. Pe cit vă e cu putinţă, încercaţi a-i arăta că lucraţi împreună pentru acelaşi scop şi că vă deosebiţi numai în ceea ce priveşte mijloacele de a ajunge la el. încercaţi de a-l face pe om să spună cât mai curând "da" şi nu "nu".

“Un răspuns negativ, afirmă profesorul Overstreet în cartea sa „Cum se influenţează conduita umană, este o piedică greu de trecut. Când o persoană a spus ,,nu", toată mândria ei îi cere ca să-şi păstreze atitudinea şi să continue a spune ,,nu". Chiar dacă pricepe mai târziu că refuzul a fost nejustificat, ea nu va retracta, pentru că nu e dispusă să-şi lezeze amorul propriu. Iată de ce este foarte important ca să dobândiţi de la început consimţământul interlocutorului vostru, în sensul cel mai bun".

"Când o persoană spune "nu" în chip sincer, ea face mai mult de a rosti un cuvânt de două litere. Întreg organismul - glande, nervi, muşchi - se concertează într-o atitudine de refuz. întreaga făptură este în defensivă, întreg sistemul neuro-muscular se apără împotriva consimţământului. Dimpotrivă, când persoana răspunde "da", organismul ei ia o atitudine de consimţire. Prin urmare, cu cât vom izbuti mai mult de a cuceri pe ,,da", cu atât vom reuşi să creăm interlocutorului nostru o dispoziţie mai favorabilă propunerii noastre".
Este o tehnică chiar atât ele complicată aceea de a pune întrebări care aduc neapărat răspunsuri afirmative? Şi totuşi, cât este de neglijată...

Dacă de la început aţi provocat un "nu" din partea copilului dv., a clientului dv., a elevului, soţiei etc., va trebui apoi multă înţelepciune şi o răbdare de înger pentru a schimba negarea în afirmare.

Prin această metodă, M. James Eberson, casier de bancă, a evitat casei sale pierderea unui client. "Dădusem, relatează el, unui domn care dorea să deschidă un cont la banca noastră, formularul tip de completat. El răspunse la unele întrebări, apoi refuză net să răspundă la altele. Înainte de a fi studiat psihologia, aş fi spus viitorului client că "dacă nu furnizează toate informaţiile cerute, nu-i vom putea primi depozitul". De altminteri, aşa făcusem altădată într-o împrejurare similară, fără a mă îngriji de ceea ce va spune clientul, ci numai ca să-mi dau importanţă. De astădată, am hotărât să procedez cu mai mult bun simţ. M-am gândit, deci, nu la mine, ci la dorinţele clientului şi la felul cum l-aş putea face să

spună ,,da" de la început. I-am declarat, prin urmare, că detaliile ce refuza să le înscrie nu erau absolut necesare. Totuşi, am continuat eu, presupunând că aţi dispărea subit, nu v-ar plăcea ca aceşti bani să fie transferaţi rudei dv. celei mai apropiate ? "Desigur" admise el. Aşa fiind, am continuat eu, nu credeţi că ar fi prudent să ne arătaţi numele acestei rude pentru a ne permite, pentru orice eventualitate, să executăm dorinţele dv. fără greş şi fără întârziere ? Răspunse şi la această întrebare afirmativ.
Puţin câte puţin s-a înduplecat, văzând că îi cerem informaţiile nu din curiozitate, ci numai în interesul lui. Nu numai că mi-a furnizat toate detaliile, ba, după sfatul meu, mi-a încredinţat şi gestiunea portofelului său...".
Socrate a făcut ceea ce puţini oameni au realizat de-a lungul secolelor: a creat o filosofie nouă şi astăzi, la 23 de secole după moartea sa, el este cinstit ca unul din cei mai subtili psihologi ce au influenţat vreodată universul nostru turmentat.

Care era metoda lui ? Spunea vecinilor că greşesc ? Nu. Era prea dibaci. întreaga sa tehnică - astăzi denumită "metoda socratică" - consta în a pune întrebări la care adversarul său să nu poată răspunde decât afirmativ. Una după alta el cucerea o consimţire. Şi astfel, din întrebare irezistibilă în răspuns afirmativ, el îl atrăgea pe interlocutor la o încheiere pe care acesta ar fi respins-o violent cu câteva clipe mai înainte.

Prima dată când ne va mânca limba ca să-i spunem triumfător vecinului nostru că se înşeală, să ne amintim de bătrânul Socrate şi să formulăm cu modestie o întrebare - o întrebare ce ne va aduce un "Da".
Chinezii au un proverb ce conţine întreaga înţelepciune a bătrânului Orient: "Acela care merge încet ajunge departe...".

Dacă vreţi să-i câştigaţi pe oameni de partea felului vostru de a vedea lucrurile urmaţi regula nr. 5:
Faceţi-l pe adversarul vostru să răspundă "daaa de la începutul convorbirii.

CAPITOLUL VI - Supapa de siguranţă

Cea mai mare parte din oameni, când încearcă să convingă pe cineva vorbesc mult. Vânzătorii, îndeosebi, fac această costisitoare greşeală. Lăsaţi pe celălalt să-şi golească sacul. Cunoaşte mai bine ca dv. dorinţa şi nevoile sale. Puneţi-i întrebări şi lăsaţi-l să vorbească în voie. Dacă nu sunteţi de acord cu dânsul, veţi fi ispitit să-l întrerupeţi. Să n-o faceţi. E primejdios. Nu vă va asculta. Mai bine ascultaţii dv. cu răbdare şi fără părtinire. Acordaţi-i întreaga dv. atenţie sinceră.

Dă această strategie rezultate bune în afaceri? Ascultaţi povestea unui om care a fost silit s-o întrebuinţeze.

Una din marile firme de automobile din America ceruse la trei fabricanţi de ţesături să-i prezinte probe de pânză pentru caroseriile ei. Era vorba de o afacere serioasă - un contract pe un an. Fiecare casă Şi-a trimis reprezentanţii cu mostre. Urma ca ei să-i apere cauza, într-o zi dinainte fixată, după ce fuseseră în prealabil examinate mostrele.

Când a venit rândul d-lui G. B. R., unul dintre cei trei prezentatori, el se pomeni bolnav de laringită.
"Am fost introdus într-un birou unde se găsea j inginerul textilelor, şeful comercial, precum şi preşedintele Companiei. Am făcut o mare sforţare să vorbesc, clar n-am izbutit să scot decât un fel de croncănit răguşit.
Ne găseam cu toţii în jurul mesei. Luai o foaie de hârtie, pe care scrisei: "Domnilor, scuzaţi-mă, am o laringită şi nu pot scoate un sunet".

Voi vorbi eu pentru dumneata, a zis preşedintele. Şi într-adevăr, a vorbit pentru mine. A prezentat mostrele, lăudând calitatea lor. S-a încins o discuţie aprinsă. Cum preşedintele

mă reprezenta, el îmi luă apărarea. Singura mea participare la conversaţie a constat din zâmbete, clătinări din cap şi gesturi.

Rezultatul acestei conferinţe unice a fost că ni s-a dat nouă furnitura unui milion de metri de ţesături, în valoare de 1,6 milioane dolari. Era comanda cea mai formidabilă pe care o obţinusem vreodată. Aş fi ratat afacerea dacă aş fi putut vorbi normal, căci aveam o concepţie greşită asupra propunerii', în acest fel, cu totul întâmplător, am descoperit cum eşti răsplătit adesea tăcând şi lăsându-i pe alţii să vorbească".

Joseph S. Webb, inspectorul Companiei Electrice din Philadelphia, făcu aceeaşi descoperire în cursul unui turneu în Pensylyania. Însoţit de un reprezentant local al Companiei, el a străbătut un bogat district de fermieri olandezi.

- De ce oamenii aceştia nu au electricitate ? a întrebat el trecând pe lângă o proprietate bine întreţinută.

- Nimic de făcut cu ăştia! i-a răspuns celălalt dezamăgit. Sunt ostili Companiei. Am încercat totul. Nici o speranţă...

- Să încercăm, totuşi! a zis Webb.

Bătu la poartă, aceasta abia se întredeschise şi bătrâna doamnă Druckenbord îşi scoase nasul prin deschizătură. Îndată ce ne văzu, ne trânti uşa în nas. Am bătut din nou ; ea se arătă de astădată spre a ne spune ceea ce gândea despre noi şi Compania noastră. I-am zis:

- D-na Druckenbord, regret că v-am deranjat, dar n-am venit pentru electricitate, ci doream numai să cumpăr câteva ouă.

Ea ne privi cu un aer bănuitor.

- Am văzut frumoasele dv. clocitoare Dominques, nu-i aşa ? Şi aş vrea o duzină de ouă proaspete.

Îi trezisem deja curiozitatea.

De unde aţi ştiut că sînt Dominques ? zise ea deschizând de astădată larg uşa.
Şi eu cresc pui dar niciodată n-am văzut aşa de frumoşi ca ai dv.

- Dacă şi dv. aveţi ouă, ce nevoie aveţi să cumpăraţi de la mine ?, întrebă ea cu o urmă de bănuială.

- Pentru că păsările mele sînt Leghorns, care fac doar ouă albe. Şi ştiţi de bună seamă că ouăle albe nu sînt atât de bune precum cele cafenii pentru o bună patiserie. Nevastă-mea ţine foarte mult la reuşita prăjiturilor ei.

Bătrâna ieşi în cerdac şi se arătă mai amabilă. In acest timp observasem o lăptărie ce părea bine gospodărită. Continuai!

- De altminteri, sînt convins că aveţi mai mare câştig cu găinile decât domnul Druckenbord cu lăptăria.

Atât i-a trebuit. Desigur, ouăle produceau mai mult decât laptele, dar era cu neputinţă să intre asta în capul de lemn al bărbatului ei!

Ne-a poftit să vizităm crescătoria de păsări. Am stat de vorbă, de una, de alta, i-am făcut complimente, am felicitat-o pentru organizarea ei şi ne-am împrietenit în aşa fel încât ne dădeam sfaturi unul altuia. Ea mi-a mărturisit că unii dintre vecinii ei instalaseră electricitate în coteţele de păsări şi erau mulţumiţi de rezultate. E bine să-i imite ? Care este părerea mea ?

După două săptămâni lumina electrică era instalată la ferma respectivă.

Dar - asta e formula fabulei - niciodată n-aş fi obţinut contractul de abonament dacă n-aş fi lăsat-o pe bătrâna fermieră olandeză să vorbească cea dintâi, cât îi plăcea, şi să se convingă ea însăşi".

Există oameni care sînt făcuţi să nu cumpere decât dacă hotărârea vine numai de la ei.
Într-o zi apăru în pagina financiară a lui New-York Herald Tribune un anunţ prin care se căuta un om cu capacitate şi experienţă excepţionale. Charles Cubellis se oferi şi fu

convocat. Fără a pierde o clipă el se duse în Wall Street să afle toate informaţiile posibile despre întemeietorul şi şeful casei la care trebuia să se prezinte.

Îndeobşte, oamenilor care au reuşit le place să-şi aducă aminte de greutăţile începutului. Acesta nu făcea excepţie de la regulă. Începuse cu -150 de dolari în buzunar şi... o idee. Luptase împotriva descurajării, sarcasmelor, lucrase douăsprezece şi şaisprezece ore pe zi, duminicile şi de sărbători şi biruise totul. Şi acum magnaţii din Wall Street veneau să-i ceară sfatul. Era mulţumit de sine ; avea dreptul să fie.

Şi îi făcea plăcere de a povesti despre aceasta.! De aceea, Cubellis îi declară de la început că ar fi mândru să aparţină unei case al cărei şef are un astfel de trecut. Acesta îl întrebă scurt pe Cubellis despre activitatea trecută, apoi îl chemă pe vicepreşedinte şi-i zise: "Cred că domnul este omul care ne trebuie".

Dl. Cubellis îşi dăduse osteneala de a se documenta asupra viitorului său şef, dovedise că se interesase de dânsul şi de împrejurările în care reuşise. îl încurajase să vorbească. Iată de ce făcuse o impresie bună.

Să ştim că prietenii noştri preferă mult mai mult să vorbească de meritele lor decât să asculte despre ale noastre.

La Roehefucauld zicea: ,,De vreţi să vă faceţi duşmani întreceţi-i pe prietenii voştri ; dar dacă vreţi să vă faceţi aliaţi, lăsaţi pe prietenii voştri să vă în treacă".

Într-adevăr, când ne domină, prietenii noştri îşi afirmă importanţa ; în caz contrar, ei îşi simt inferioritatea şi asta stârneşte invidia şi gelozia lor.

Un proverb german afirmă: "Bucuria cea mai curată este plăcerea răutăcioasă ce o simţim văzând nenorocirea altora pe care i-am invidiat".

De aceea, să nu vorbim de succesele noastre; să fim discreţi şi vom fi iubiţi. Scriitorul Irwin Cobb ştia acest mare adevăr. Într-o zi, pe când depunea mărturie la tribunal pentru un prieten, un avocat îi spuse: "Se pare că sunteţi unul dintre scriitorii celebrii ai Americii V Cobb răspunse: "Am avut fără îndoială, mult noroc!".

Să fim modeşti, căci nu suntem decât nişte bieţi oameni. Într-o sută de ani vom fi dispăruţi şi eu şi dumneata şi vom fi uitaţi. Viaţa este scurtă. Este ceva mai bun de făcut decât a plictisi pe cei din jurul nostru cu povestea calităţilor şi succeselor noastre. Să lăsăm mai bine să vorbească alţii. De fapt, gândindu-ne bine, nici nu avem cu ce ne făli. Ştiţi ce ne deosebeşte de imbecilitate. Foarte puţin. O mică cantitate de iod din glanda noastră tiroidă. Dacă un medic ar deschide această glandă şi ar scoate iodul aţi deveni imediat un minus habens.

Dacă vreţi să-l câştigaţi pe interlocutorul vostru pentru felul vostru de a vedea lucrurile, atunci... Lăsaţi-l să vorbească fără stingherite. Este regula nr. 6.

CAPITOLUL VII - Ideile pe care le descoperiţi singur nu vă inspiră mai multă încredere decât acelea ce vi se prezintă pe un taler de argint ?

Dacă asta e adevărat, nu-i oare lipsită de îndemânare încercarea de a impune cu orice preţ opiniile voastre celor ce vă înconjoară ? N-ar fi mai cuminte să furnizăm numai câteva sugestii abile, făcând pe celălalt să tragă propriile sale concluzii ?

Mr. Adolphe Selz, din Philadelphia, şeful vânzării într-o mare casă de automobile, avea o echipă de vânzători complet descurajaţi şi dezorganizaţi. Trebuia injectat entuziasm tuturor acestor băieţi. îi a-dună pe toţi în sala de conferinţe şi-i rugă să vorbească cu inima deschisă. Ce aşteptau de la el ?... Va face tot ce poate pentru ei. Fiecare şi-a prezentat revendicările. La rându-i, i-a întrebat: "Şi acum, spuneţi-mi ce pot aştepta eu din partea voastră ?". Cu toţii au spus: "Dreptate, cinste, iniţiativă, optimism, cooperare, opt ore de lucru entuziast pe zi". Unul dintre vânzători s-a oferit chiar să lucreze paisprezece ore pe zi.

Şeful a notat toate răspunsurile pe o tablă. După această conferinţă a rezultat o sporire a curajului şi optimismului pentru fiecare şi vânzarea a înregistrat o urcare fenomenală. "Oamenii mei au făcut cu mine un pact de ordin moral a declarat Selz şi în măsura în care îmi voi ţine făgăduiala, şi ei o vor ţine pe a lor. A fost deajuns să-i consult, să-i tratez cu consideraţie pentru a obţine tot ce am dorit".

Nu ne place să ni se impună un lucru, nu ne place să fim forţaţi. Ne place cu mult mai mult să facem un lucru din proprie iniţiativă. Ne place să fim consultaţi asupra gustului nostru, asupra dorinţelor noastre.

Când Theodore Roosevelt era guvernatorul New-Yorkului, el a făcut un lucru extraordinar: a reuşit să rămână în relaţii bune cu toţi şefii de partide, impunând, totuşi, reforme împotriva cărora aceştia se opuneau din răsputeri.

Iată cum făcea. Când un post important devenea vacant, el invita şefii pentru a-i spune recomandările lor. "Mai întâi, povestea Roosevelt, ei îmi propuneau, de exemplu, pe unul dintre vechii stâlpi ai grupării lor, profitând astfel de a lichida cu el. Eu le răspundeam că această numire ar fi imprudentă, întrucât nu ar fi aprobată de public. Atunci, îmi propuneau pe altul, care nu era nici bun, nici rău. Ii făceam atenţi că acest candidat ar dezamăgi toată ţara şi-i întrebam dacă nu ar găsi unul mai potrivit pentru acest post. A treia oară, propuneau pe unul mai bun, dar care însă nu reprezenta candidatul ideal. în fine, numeau candidatul pe care-l doream. Acceptam cu entuziasm, exprimându-le întreaga mea recunoştinţă. Dar îi lăsam să creadă că ei au ales pe acest om, apoi le spuneam că am făcut aceasta pentru a le fi pe plac şi că în schimb, contam pe întregul lor devotament. Astfel ,, reuşeam să-i fac să-mi sprijine formele radicale în legislaţie".

Graţie acestei metode, un fabricant de instalaţii radiografice a reuşit să vândă aparatele unuia dintre cele mai mari spitale din Brooklyn. Tocmai fusese cumpărat un serviciu de radiografie, cel mai modern şi mai perfecţionat din America. Doctorul si şeful serviciului, era mereu asaltat de diverşi reprezentanţi de aparate, fiecare lăudându-şi marfa. Totuşi, unul dintre aceştia se arătă mai priceput decât concurenţii săi, cunoscând mai bine ca ei natura omenească. El scrise doctorului următoarea scrisoare:

"Uzina noastră, a scos o serie absolut nouă de instrumente radiografice. Primul lot ne-a parvenit azi. Nu sînt perfecte, o ştim, dar dorim să le punem la punct. De aceea, v-am fi recunoscători dacă aţi binevoi să le examinaţi, apoi să ne explicaţi care ar fi modificările necesare. Ştiind cât sunteţi de ocupat, ne-ar face onoare să primiţi de a vă trimite şoferul nostru să vă ia la ora pe care ne-aţi indicat-o".

"Am fost surprins de această scrisoare, declara doctorul L., surprins şi flatat. Până acum nici una din fabricile producătoare nu-mi ceruseră părerea. Aceasta m-a făcut să-mi dau seama de importanţa ce o am. M-am dus, fireşte, să văd aparatele. Studiindu-le, le-am descoperit calităţile. Erau valoroase. Nimeni nu mai trebui să mă convingă să le cumpăr".

Preşedintele Wilson avea drept consilier secret pe colonelul House. Avea pentru acest om o profundă stimă şi-l consulta foarte des. Iată cum se comporta House:
Când vroiam să-l convertesc pe preşedinte la o idee, o menţionam ca din întâmplare în faţa lui, o semănăm ca pe un grăunte în mintea lui, dar fără a insista. Din întâmplare cunoscusem valoarea acestei strategii: într-o zi, la Casa Albă, îi sugerasem o idee pe care păru că o dezaprobă. Or, peste câteva zile, nu mică a fost mirarea mea auzindu-l enunţând propunerea mea, ca şi cum ar fi fost a lui!".
House era mult prea fin pentru a ţine la complimente şi de aceea l-a lăsat pe Wilson să creadă că ideea era chiar a lui. Ba mai mult, mai târziu, a dat Preşedintelui. În public, creditul propriilor sale idei.
Să ştim că persoanele importante au aceleaşi slăbiciuni ca şi cele obişnuite. Deci să apucăm principiile lui House.
Dacă vreţi să influenţaţi pe oameni lăsaţi-i să creadă că ceea ce fac, fac din propria lor iniţiativă.

CAPITOLUL VIII - Iată o formulă graţie căreia veţi putea face minuni

Ţineţi minte: dacă vecinul vostru greşeşte, el nu crede că se înşeală. Nu-l condamnaţi; primul prost o poate face, încercaţi mai degrabă să-l înţelegeţi. Aceasta ar face-o înţelepţii, oamenii îngăduitori şi poate chiar cei excepţionali. Pentru a se purta şi a gândi aşa, vecinul dv. are un motiv. Descoperiţi acest motiv şi veţi avea secretul actelor sale şi. probabil, al personalităţii sale. Străduiţi-vă de a vă pune în locul lui. Spuneţi-vă: Te-aş simţi eu, cum aş reacţiona dacă aş fi în pielea lui ?".

Gândiţi-vă un moment, scria un psiholog, la contrastul ce există între interesul pasionat ce-l aveţi pentru propriile voastre treburi şi atenţia mediocră ce arătaţi restului lumii. Gândiţi-vă că toţi oamenii universului simt exact ca şi voi. Ca şi Lincoln sau Roosevelt veţi înţelege că pentru a reuşi în oricare meserie, în afară de cea de ocnaş, trebuie să pricepi punctul de vedere al altuia.

Una din distracţiile mele preferate este, vă repet, să mă plimb în parcul de lingă casa mea. îmi plac stejarii. De aceea eram necăjit să văd cum arbori tineri sînt mistuiţi de foc şi asta datorită unor copii care se jucau de-a sălbaticii prin păduri şi-şi făceau mâncare pe un foc între două pietre. Exista o tăbliţă la marginea pădurii care avertiza că incendiatorii vor fi amendaţi sau închişi, dar cine o băga în seamă, într-o zi m-am dus la un agent de poliţie pentru a-l preveni că ard copacii, dar mi-a răspuns cu nepăsare că acolo nu e sectorul său. Văzând aceasta, m-am hotărât să fac eu însumi pe apărătorul pădurii. La început, când vedeam un grup de tineri poposind în jurul unui foc mă repezeam la ei, cuprins de frică pentru tinerii mei copaci, dar cum întorceam spatele îşi făceau mai departe mendrele, sperând să incendieze întregul parc... Cu timpul, am început să cunosc sufletul omenesc, am căpătat mai mult tact, mai multă înţelegere şi indulgenţă. Astfel, când vedeam pe băieţii din pădure, mă apropiam şi le ziceam: "Hei, băieţi, vă distraţi ? Ce pregătiţi pentru masă ? Şi mie în copilărie îmi plăcea să aprind l focul în pădure. Numai că, ştiţi, e foarte primejdios aici, în parc... Văd că băgaţi de seamă... Dar sînt l alţii care nu sînt atenţi şi uită să stingă focul... Nu va mai rămâne un copac aici dacă nu avem grijă... Nu vreau să vă plictisesc, nu vă dau nici un ordin, Dar aţi vrea să luaţi la o parte acele frunze uscate ca să nu se aprindă ? Şi rândul viitor, jucaţi-vă mai încolo, dacă vreţi, la nisip... Acolo nu-i nici o primejdie. Salutare, prieteni!... Noroc şi la revedere!..." Ce diferenţă de rezultat! Copiii s-au grăbit să m-asculte. Nici o supărare, nici o ranchiună. Nimeni nu i-a obligat să se supună. Ei au colaborat cu mine, din propriul lor îndemn. Cu toţii eram satisfăcuţi, pentru că acum ştiusem să iau în considerare punctul lor de vedere.

Profesorul care ţine un curs comercial la Universitatea din Harvard spunea: "Prefer să mă plimb in sus şi în jos două ore, în faţa biroului unui client, decât să intru la el fără a şti dinainte ce-i voi spune şi-mi va răspunde".

Deci, dacă vreţi să îndreptaţi oamenii fără a-i l enerva sau ofensa, încercaţi de a-i înţelege. Aceasta este regula nr. VIII,

CAPITOLUL IX - Ce vor toţi oamenii ?

Nu v-ar place să cunoaşteţi o frază graţie căreia să puteţi evita certurile, ranchiuna, cu care să-l puteţi face pe auditor să vă asculte cu atenţie?

Această frază, iat-o: "Aveţi dreptate. Vă înţeleg foarte bine. Dacă aş fi în locul dv. aş proceda la fel!" Un astfel de răspuns va calma pe cel mai furios dintre rinoceri, pe cel mai agresiv porc mistreţ. Afară de asta, nu vă temeţi să fiţi sinceri. Căci, fiind în locul altora, natural că veţi face ca ei.

De pildă, Al Capone. Închipuiţi-vă că aveţi constituţia lui, că aţi primit aceeaşi educaţie ca el, aceleaşi influenţe. Veţi fi exact ceea ce a fost şi el şi vă veţi afla exact unde s-a aflat şi el - în închisoare. Căci numai părinţii şi societatea l-au făcut ceea ce a fost.

Singurul motiv pentru care nu sunteţi un şarpe, de exemplu, este fiindcă părinţii dv. n-au fost şerpi, ci oameni. Nu fiţi prea mândri de a fi oameni. Nu râdeţi de alţii, de defectele lor, de ignoranţa, de furia nestăpânită a altora. Plângeţi-i. Arătaţi-le simpatia, ajutaţi-i. Trei sferturi din oamenii pe care îi întâlniţi au o sete nemărginită de simpatie, de înţelegere, Mulţumiţi-i şi vă vor adora.

Mr. Sol Hurok a fost probabil cel mai celebru impresar din America. Timp de douăzeci de ani el a lucrat cu artişti ca ; Şaliapin, Isadora Duncan, Pavlova. Principala caracteristică ce a găsit în ei a fost acea nevoie constantă de a fi înţeleşi, flataţi şi încurajaţi, până în cele mai ridicole ciudăţenii ale caracterului lor.

Timp de trei ani a fost ataşat ele ilustrul Şaliapin, care desfăta pe atunci cu splendida-i voce de bas pe eleganţii abonaţi ai operei Metropolitane. "Mânzul" îi făcea mereu buclucuri managerului. Era un adevărat copil răsfăţat şi, după expresia savuroasă a lui Hurok, un "tip infernal".

Astfel, în ziua când trebuia să cânte, îi telefona pe la amiază lui Hurok şi-i zicea: ,,Sol, ştii că lucrurile stau prost. Gâtul îmi e ca o rozătoare. Mi-e imposibil să cânt astă seară..." Credeţi că Hurok discuta cu el ? El ştia de mult că asta era metoda de lucru cu artiştii.

Se repezea la hotelul lui Şaliapin şi exclama cu un aer de sinceră mâhnire: "Ce păcat bietul meu prieten! Ce păcat! Fireşte că nu poţi cînta. Am să anulez imediat angajamentul. Asta te va costa două mii de dolari, dar ce înseamnă asta în comparaţie cu reputaţia ta ?"

Şaliapin suspina şi spunea: "Ia stai... poate că ar fi bine să mai treci pe aici mai târziu... pe la vreo cinci, de pildă, ca să văd cum îmi mai este".

La cinci, Hurok se prezenta iar, adânc înduioşat. Stăruia din nou să anuleze contractul, iar Şaliapin suspina din nou şi declara: "Vino, te rog, puţin mai târziu. Poate o să-mi fie mai bine".

Pe la şapte şi jumătate marele cântăreţ consimţea să cânte cu condiţia ca managerul să anunţe publicului că Şaliapin era răcit şi nu prea în formă. Mr. Hurok făgăduia tot ce i se cerea şi îşi ducea - în sfârşit - Mânzul în scenă.

"Toţi avem nevoie de simpatie, a zis un celebru psiholog, fie că se manifestă sub formă de aprobare, de încurajare sau mângâiere. Copilul îşi arată tăietura sau cucuiul, ba chiar se loveşte intenţionat ca să fie compătimit sau mângâiat. Adulţii îşi descriu pe larg accidentele, bolile şi, mai cu seamă, amănuntele operaţiilor chirurgicale. Adevărate sau nu aceste boli, omul se complace în a se înduioşa asupra sa".

Dacă vreţi să-l câştigaţi pe interlocutorul vostru: Arătaţi-i că simpatizaţi cu dânsul.

CAPITOLUL X - Faceţi apel la bunele sentimente

Jesse James, banditul, jefuia trenurile, ataca băncile, apoi dăruia banii fermierilor din împrejurimi ca să plătească ipotecile proprietăţilor lor... El se credea probabil idealist, ca şi Dutch Schultz, "Two Gun" Crowley şi Al Capone, care au venit cu două generaţii mai târziu.

Într-adevăr, toţi oamenii - şi acela pe care îl vedeţi în oglinda voastră - ţin la propria lor stimă, vor să apară nobili şi generoşi în ochii lor proprii.

Mr. Pierpont Morgan observă că acţiunile oamenilor au îndeobşte două mobile: unul ascuns - cel adevărat ; şi celălalt - mărturisit, pentru că pare lăudabil şi frumos.

Pentru a semăna cu idealul ce-l poartă întrânşii, oamenii sînt gata chiar la unele sacrificii. De aceea, când vreţi să influenţaţi pe cineva, faceţi apel la bunele sale sentimente. Dacă acest principiu nu vă apare potrivit cu nevoile vieţii comerciale atunci citiţi următoarele:

D. Farell avea un chiriaş în vila lui care denunţă contractul cu patru luni înainte, tocmai când nu putea închiria altcuiva vila, deoarece era în toiul iernii.

"In plin sezon, m-aş fi repezit la chiriaşul meu şi l-aş fi rugat să recitească atent clauzele contractului. L-aş fi prevenit că dacă pleacă trebuie să-mi plătească întreg soldul de chirie, altfel îl voi urmări în justiţie fără şovăire. În loc să mă înfurii, m-am gândit şi am hotărât să folosesc altă tactică. M-am dus la dl. Doe şi i-am spus: Am primit înştiinţarea dumitale, dar sincer vorbind, nu cred cu adevărat în intenţia dumitale de a pleca.

Anii de îndeletnicire în ale chiriaşilor m-au luminat asupra firii omeneşti şi te-am socotit de la prima vedere ca pe un om de cuvânt şi de onoare. Sunt atât de sigur de asta că mi-aş da mâna la tăiat. Am să-ţi fac o propunere. Mai gândeşte-te câteva zile, până la sfârşitul lunii. Dacă, venind atunci să-mi plăteşti chiria, îmi vei spune că vrei să te muţi, am să mă înclin. Am să te las să pleci şi am să spun că părerea ce mi-o făcusem despre dumneata a fost falsă. Dar sînt încredinţat că n-ai decât un cuvânt şi vei face faţă angajamentelor ce ţi le-ai asumat.

Ei bine, la întâi ale lunii următoare, mr. Doe s-a prezentat la mine ca să regleze datoria ce-o avea. M-a anunţat, de asemenea, că sfătuindu-se cu soţia sa a hotărât să rămână, acesta fiind singurul fel de comportare onorabilă".

Iată încă im exemplu, relatat de unul dintre elevii noştri:

O casă de automobile avea şase clienţi care refuzau să plătească facturile reparaţiilor efectuate. Mai bine zis, nu refuzau tocmai să plătească, ci protestau împotriva unei datorii ce o socoteau greşită. Or, cei şase interesaţi îşi dăduseră semnătura de a-probare pentru executarea lucrului. Compania ştia că avea dreptate. Şi a spus-o. Era cea dintâi greşeală.

Iată cum a procedat ca să încaseze facturile:

1. Serviciul contabilităţii a trimis fiecărui client un funcţionar care le-a cerut fără ocol să achite factura restantă.
2. Funcţionarul le-a dat clar să înţeleagă că firma avea dreptate şi deci clientul greşea evident.
3. S-a lăsat a se subînţelege că inginerii casei se pricep mult mai bine în materie de automobile decât clienţii.

Rezultatul: contestaţii peste contestaţii. Lucrurile au mers atât de departe încât şeful contabilităţii se pregătea să intenteze acţiune judiciară când, din fericire, afacerea a ajuns la urechile patronului, care interesându-se despre clienţi a ajuns la concluzia că metoda folosită pentru încasare nu fusese cea mai justă. De aceea, l-a chemat la el pe unul dintre colaboratorii săi cei mai apropiaţi, instruindu-l cum să ducă treaba la bun sfârşit. Acesta s-a prezentat fiecărui client în parte, l-a ascultat atent, tăcut, fără a răspunde la mustrări, la tonul ridicat.

,,În sfârşit când a devenit mai calm şi mai rezonabil, povesteşte trimisul, am făcut apel la simţul lui de dreptate şi cinste. I-am zis: Mai întâi sînt cu totul de părerea dv. Afacerea aceasta a fost prost condusă ; aţi fost inoportunat şi supărat pe unul din funcţionarii noştri. Asta n-ar fi trebuit să se întâmple şi vă cer iertare în numele casei. Ascultându-vă povestind supărarea ce v-a fost produsă, am observat răbdarea şi imparţialitatea dv. Şi pentru că m-am putut convinge de aceste calităţi mi-aş permite să vă cer un serviciu. Vreţi să rectificaţi chiar dv. factura, în fond, nimeni nu-i mai calificat decât dv. s-o facă, căci nimeni nu cunoaşte mai bine ca dv. problema. Iată socoteala, ştiu c-o veţi ajusta tot atât de scrupulos ca şi cum aţi fi preşedintele Companiei noastre. Vom accepta, apoi, ceea ce veţi decide.

Credeţi că s-a apucat să rectifice factura ? Câtuşi de puţin. A achitat fără alte comentarii întreaga sumă şi la fel ca el au procedat şi ceilalţi.

Experienţa m-a învăţat un lucru, conchide emisarul companiei, când o creanţă este contestată şi este cu neputinţă de a obţine precizările necesare, cei mai bun lucru este să admiţi din prima clipă buna credinţă şi onestitatea clientului. În general, cumpărătorii ţin să facă faţă angajamentelor lor. Excepţiile sînt rare. Şi sînt încredinţat că şi individul care are tendinţa de a trişa va reacţiona favorabil dacă-i arăţi că-l socoteşti un comerciant integru şi respectabil.

Dacă vreţi să câştigaţi pe oameni de partea cauzei voastre e bine, îndeobşte, să urmaţi regula nr. 10: Faceţi apel la bunele lor sentimente.

CAPITOLUL XI Şocaţi văzul şi imaginaţia

Acum câţiva ani, Philadelphia Evening Bulletin a fost calomniat prin zvonuri viclene. Se spunea că gazeta cuprinde prea multă publicitate şi prea puţin text şi că nu prea are priză la cititori... Trebuia să se acţioneze repede, să se curme zvonurile.

Bulletin scoase într-un volum intitulat "O zi", toate textele nepublicitare apărute într-o singură zi în coloanele gazetei. Volumul cuprindea 307 pagini, tot atât cât şi cele de 2 dolari. Şi totuşi, toate acestea - nuvele, articole - fuseseră publicate în Bulettin într-o singură zi şi vândute nu cu doi dolari, ci cu doi cenţi.

Publicarea acestei cărţi accentua faptul că Bulletin cuprindea o mulţime de texte interesante; ea şoca spiritele într-un mod atât de plăcut şi convingător, cum n-ar fi putut-o face nenumărate cifre şi reclame.

Multe întreprinderi procedează asemenea publicaţiei Bulletin. Pentru a convinge pe cumpărător de funcţionarea tăcută a frigiderelor, vânzătorii casei "Electrolux" frâng un băţ de chibrit ca să se audă perfect zgomotul uşor în timp ce aparatul merge. Agentul de publicitate Wellbaum arată că o vitrină animată pierde 80 la sută din spectatori când se opreşte... La radio, un comerciant stimulează pe reprezentanţii săi prezentându-le reportajul imaginar al unui meci de box între produsul său şi cel al concurentului. Chrysler urcă elefanţi în automobilele sale pentru a demonstra soliditatea lor...

A spune un adevăr nu este suficient. Trebuie şocată imaginaţia, faptele trebuie redate viu, interesant, impresionant. Este ceea ce face cinematograful şi radioul. Este ceea ce trebuie să faceţi şi dv. dacă vreţi să cuceriţi atenţia.

Dacă vreţi să convingeţi auditoriul dv. reţineţi regula nr. 11: Şocaţi văzul şi imaginaţia

CAPITOLUL XII - După ce aţi încercat totul zadarnic, încercaţi şi asta...

Charlie Schwab, omul de încredere al lui Andrew Carnegie, regele oţelului, avea un maistru ai căror lucrători nu dădeau randamentul scontat în muncă. "Cum se face, i-a spus Schwab, ca un om cu experienţa dumitale să nu poată obţine un randament superior de la lucrători ?". "Nu ştiu, a răspuns celălalt. I-am încurajat, i-am îmboldit, i-am înjurat şi chiar ameninţat cu concedierea. Nimic de făcut".

Asta se petrecea seara, tocmai la sosirea echipei de noapte. "Dă-mi o bucată de cretă, i-a zis Schwab. Câte turnări ai azi ? mai întrebă el. ,,Şase".

Fără a adăuga un cuvânt, Schwab scrise un ,,6" mare pe pământ şi plecă. Când se prezentară cei din echipa de noapte şi văzură cifra întrebară ce înseamnă. "A venit patronul, răpuseră cei care văzuseră scena, a întrebat câte turnări am făcut astăzi, am răspuns ,,6" şi el a scris un ,,6" pe pământ...".

A doua zi dimineaţa, Schwab veni din nou. "6" din ajun fusese înlocuit cu un "7". Când veniră cei din echipa de zi găsiră un "7". "Aşa, deci, cei din schimbul de noapte se cred mai tari! Vom vedea!". S-au pus pe lucru voiniceşte şi la părăsirea lucrului ei au lăsat în urma lor un "10" uriaş şi fanfaron. Lucrurile mergeau din ce în ce mai bine.

In curând, acest atelier ajunse în fruntea uzinei. Morala ? "Pentru a obţine rezultate - spune Schwab - stimulaţi concurenţa, dar nu prin murdara competiţie a banului, ci prin nobila emulaţie, prin stimularea dorinţei de a face mai bine, de a depăşi pe alţii şi a se depăşi pe sine".

Ca şi Charlie Schwab, Al. Smith cunoştea imensa putere a provocării. Pe vremea când era guvernator al New-Yorkului, celebrul penitenciar de la Sing-Sing a rămas fără director. Fuseseră scandaluri, abuzuri... Trebuia un om cu mână de oţel. Dar care ? Smith l-a chemat pe Lewis E. Lewis, de la închisoarea din New Hampton. Când acesta se prezentă, l-a întrebat pe un ton jovial: "Ei, ce-ai zice să te fac directorul Sing-Singului? Ne trebuie un om capabil".

Lewis, de mirare, nu ştia ce să zică. Cunoştea riscurile Sing-Singului, instabilitatea unui post supus fanteziilor politice. La Sing-Sing un director nu rămânea mult timp niciodată. Lewis avea o carieră de menajat. Trebuia el s-o rişte ?

Atunci Smith, văzându-l că ezită, se răsturnă în fotoliu şi zise surâzând: "Tinere, înţeleg că te temi. E un post tare greu. Şi numai un as poate să-l ţină". Lewis, bineînţeles, fu imediat vrăjit de ideea de a întreprinde un lucru demn de un as. Plecă la Sing-Sing şi rămase. Cariera sa a fost strălucitoare. El a scris şi o carte: "20 de mii de ani la Sing-Sing", care a avut un succes imens, şi a ţinut o mulţime de conferinţe asupra vieţii din închisoare.

Harvvey Firestone, fondatorul producţiei de articole pneumatice spunea: "Am constatat că numai cu banii nu poţi convinge oamenii. Ceea ce-i tentează e riscul, lupta, posibilitatea de a-şi dovedi valoarea, de a câştiga o victorie. Toate competiţiile nu au decât un mobil: acela de a-i întrece pe alţii, de a-şi demonstra superioritatea".

Deci, dacă vreţi să-i influenţaţi, pe oamenii inimoşi, puneţi rămăşag cu ambiţia lor.

DOUĂSPREZECE FELURI DE A-I CONVINGE PE OAMEMI

1. Singurul mijloc de a învinge într-o discuţie este de a o evita.
2. Respectaţi opiniile adversarului. Nu-i spuneţi niciodată că greşeşte.
3. Dacă vă înşelaţi, admiteţi-o îndată şi de bună voie.
4. începeţi-vă discuţiile cu blândeţe.
5. Puneţi întrebări care aduc răspunsuri afirmative în mod automat.
6. Lăsaţi pe alţii să vorbească în voie.
7. Lăsaţi-l să creadă că ideea sugerată de dv. e a lui.
8. Încercaţi cu sinceritate de a vedea lucrurile din punctul celuilalt de vedere.
9. Acordaţi simpatia şi înţelegerea celor care au nevoie de ele.
10. Faceţi apel la bunele sentimente ale interlocutorului.
11. Aţâţaţi văzul şi imaginaţia.
12. Puneţi rămăşag cu ambiţia lor.

PARTEA a IV-a - NOUA MIJLOACE DE A ÎNDREPTA PE OAMENI FĂRĂ A-I OFENSA SAU A-I IRITA

CAPITOLUL I Dacă trebuie neapărat să criticaţi, începeţi astfel

Pe timpul când Calvin Coolidge era preşedintele Statelor Unite, unul din amicii săi, invitat la Casa Albă, a intrat în biroul său tocmai în momentul când acesta îi spunea secretarei sale: ,,Ai o rochie frumoasă azi, domnişoară... Eşti fermecătoare".

Niciodată liniştitul Coolidge nu fusese auzit elogiind astfel pe funcţionarii săi. A fost atât de extraordinar, de neprevăzut, că fata s-a înroşit de emoţie. Atunci Coolidge a

continuat: "Nu fii prea mândră de ceea ce ţi-am spus ; am vrut numai să-ţi fac plăcere... In viitor să cauţi să fii mai punctuală".
Procedeul era alambicat dar de o psihologia admirabilă. Ne este mult mai puţin penibil să auzim observaţii dezagreabile după ce am fost lăudaţi pentru calităţile noastre.

Desigur, ceea ce vreţi să ştiţi este cum aţi putea aplica această metodă în afacerile dv. Să reţinem atunci cazul d-lui Gaw, arhitect la o mare întreprindere de construcţii.

Dl. Gaw era un om obişnuit. Casa lui fusese însărcinată să construiască în Philadelphia o mare clădire, care trebuia să fie gata la o anumită dată. Totul mergea de minune ; construcţia era pe sfârşite, când, deodată, fabricantul care trebuia să furnizeze ornamentele de bronz pentru faţadă comunică că-i va fi imposibil să livreze marfa la timp. Despăgubiri de plătit, pierderi grele, complicaţii, din pricina unui singur om!... Telefoane... Discuţii... Ameninţări... totul a fost zadarnic. Gaw se hotărî să plece la New-York pentru a-l seduce pe "leu" în peştera lui...

Când a pătruns în biroul industriaşului, i-a zis: ,,Ştiţi că numele dv. este unic în Brooklyn?".

Celălalt se arătă surprins: "Nu. N-o ştiam". Gaw continuă: "Am observat, căutând adresa dv., în cartea de telefon".

Fabricantul luă cartea de telefon şi o răsfoi cu interes. "E sigur, zise el cu mândrie, că e un nume puţin comun. Familia mea a emigrat din Olanda şi s-a stabilit aici acum două sute de ani...". Timp de câteva minute a vorbit despre părinţii şi străbunii săi. Când sfârşi, Gaw îi făcut complimente pentru uzină, zicând:

- Este una din instalaţiile cele mai curate şi mai bine organizate pe care le-am văzut vreodată.

- Mi-am consumat viaţa să ridic asta şi sînt mândru de ea... Vreţi să daţi o raită prin atelierele mele ?
In timpul vizitei, Gaw admiră maşinile şi metodele de lucru, precum şi anumite dispozitive speciale pe care amfitrionul său le inventase. La sfârşit, Gaw a fost poftit la masă, iar abia după aceea, industriaşul i-a spus: ,,Să vorbim de afaceri. Căci pentru asta aţi venit aici... Nu mă gândeam că întrevederea noastră va fi atât de agreabilă. Vă puteţi înapoia la Philadelphia cu făgăduiala mea că furniturile vor fi livrate la timp, chiar dacă va trebui să suspend alte comenzi".

Gaw a obţinut ceea ce dorea fără măcar a cere. Deci, pentru a influenţa pe interlocutorul vostru fără a-l ofensa şi supăra...

începeţi prin a-i aduce câteva laude sincere. Este regula nr. 1.

CAPITOLUL II Cum să criticaţi fără a vă crea antipatii

Charlie Schwab, omul de încredere al lui And-rew Carnegie, regele oţelului, care prin tactul şi diplomaţia sa ştiuse să câştige simpatia şi consideraţia universală, se plimba într-o zi, pe la amiaza, prin atelierele sale. El s-a întâlnit cu un grup de muncitori care fumau. Deasupra capetelor lor spânzura un afiş mare: "Fumatul oprit". Ce a făcut Schwab? Le-a arătat afişul urlând la ei: "Ce, nu ştiţi să citiţi ?!". Nu. Schwab s-a apropiat de ei, a întins fiecăruia o ţigară, adăugind: "Mi-aţi face plăcere dacă aţi fuma ţigările afară".

Lucrătorii ştiau că le notase încălcarea de regulament şi l-au admirat pentru că nu le făcuse observaţie, ba le mai dăruise şi câte o ţigară bună, făcându-i să-şi simtă importanţa...

John Wanamaker, fondatorul magazinelor ce-i poartă numele, se folosea de aceeaşi tactică. El obişnuia să treacă zilnic prin numeroasele raioane. Odată observă o clientă care aştepta la o tejghea. Nimeni nu-i dădea vreo atenţie. Vînzătoarele râdeau şi pălăvrăgeau într-un colţ. Wanamaker n-a zis un cuvânt, s-a strecurat în dosul tejghelei şi a servit-o el

însuşi pe clientă, a dus articolul la ambalaj... Apoi şi-a văzut de treabă. Bineînţeles că vânzătoarele au învăţat ceva din lecţia asta...

Un pastor celebru în Statele Unite, Lyman Abbot, a fost la începutul carierei sale poftit să ţină un discurs despre înaintaşul său care tocmai murise. Dorind să se depăşească pe sine, el a şlefuit într-atât discursul încât părea o creaţie a lui Flaubert. Apoi îl citi nevestei sale. Mrs. Abbot, dacă ar fi fost mai puţin inteligentă, i-ar fi putut spune: "Ascultă Lytnan, nu-i prea grozav... Lumea o să adoarmă.

Parcă e o enciclopedie. Pentru numele lui Dumnezeu vorbeşte ca un om, fii mai natural!".

Asta ar fi putut spune. Dar ea bănuia ce ar putea ieşi dintr-o astfel de replică. Aşa că se mulţumi doar să observe că discursul ar fi potrivit pentru Revista nord-americană de cultură. Cu alte cuvinte, ea îl lăudă, dar îi atrase atenţia cu subtilitate că nu e bun pentru o predică. Abbot înţelese. Rupse manuscrisul şi îşi făcu discursul fără a se folosi măcar de vreun citat. Pentru a modifica atitudinea unei persoane fără a o ofensa şi supăra: Faceţi-o să-şi observe greşelile într-un mod indirect.

Este regula nr. 2.

CAPITOLUL III - Vorbiţi mai întâi de păcatele dumneavoastră

Acum câţiva ani, nepoata mea, Josephine Carnegie, părăsi oraşul ei natal, Kansas, pentru a veni la New-York ca secretară la mine. Avea 19 ani, abia părăsise băncile şcolii şi experienţa ei comercială era, ca să zic aşa, nulă. Astăzi este una dintre cele mai desăvârşite secretare din câte cunosc. Dar la început...

Într-o zi, când mă pregăteam să-i fac observaţie, m-am gândit: "O clipă, Dale Carnegie, eşti de două ori mai mare decât fetiţa asta. Experienţa ta este de zece ori superioară faţă de a ei. Cum poţi crede să aibă punctul tău de vedere, judecata ta. Aminteşte-ţi gafele monumentale, greşelile stupide pe care le comiteai când erai ca ea...".

După ce am cântărit totul, cinstit şi nepărtinitor, am ajuns la concluzia că la vârstă egală, performanţele Josephinei erau mult superioare celor ale mele. De aceea, când eram silit să-i fac o observaţie, începeam cam aşa ; "Ai făcut o greşeală, dar ea nu-i mai mare decât multe alte ale mele. Eşti mult mai cuminte decât eram eu la vârsta ta. Am comis eu însumi atâtea prostii că nu mai pot critica pe alţii... Totuşi, nu crezi că ar fi fost mai potrivit să faci aşa ?".

Ne este mult mai puţin penibil să ascultăm lista păcatelor noastre când acuzatorul începe prin a mărturisi cu smerenie că el însuşi este departe de a fi fără greş.

Pentru a modifica atitudinea oamenilor fără a-i jigni sau supăra, respectaţi regula nr. 3: înainte de a critica pe alţii, aveţi grijă de a face observate propriile voastre păcate.

CAPITOLUL IV - Nimănui nu-i place să primească ordine

- Un om care a lucrat trei ani în acelaşi birou cu Ovven D. Young, celebrul economist, autorul planului Young, spunea că nu l-a auzit pe acesta niciodată să dea vreun ordin cuiva.

Young nu spunea de exemplu: "Fă asta! Fă aia!... Nu face asta! Nu face aceea!". Nu. El spunea: "Aţi putea studia aceasta ?"... "Credeţi că ar fi bine aşa ?"... După ce dicta o scrisoare, el întreba adesea pe colaboratorii săi: "Poate că ar fi bine ca fraza să fie întoarsă altfel ?...".

Avea întodeauna grijă să lase iniţiativă şi colaboratorilor săi; niciodată nu-i constrângea. Ii lăsa să acţioneze liber şi să se perfecţioneze prin greşelile lor. Iată felul de tratament care îmbie un om să se îndrepte cu dragă inimă, care îi menajează mândria şi îi dă

sentimentul importanţei sale, care îi dă dorinţa de cooperare şi a nu se răzvrăti. Deci, pentru a-i îndrepta pe oameni fără a-i ofensa sau supăra: Nu daţi ordine direct. Daţi sfaturi sub formă de întrebări.

CAPITOLUL V - Cruţaţi amorul propriu al interlocutorului vostru

Acum câţiva ani, Compania Generală de Electricitate din New-York a fost nevoită să-i retragă lui Charles Steinmetz funcţia de şef de serviciu contabilitate. Steinmetz, care era un geniu de primă mărime în materie de electricitate, era cu totul incapabil de a conduce serviciul contabilitate. Se temeau să nu-l jignească. El era deopotrivă indispensabil dar şi de o susceptibilitate extremă. Atunci, directorii companiei i-au dat un alt titlu: "inginer consilier al Companiei", ceea ce era o numire nouă pentru activitatea ce o desfăşura. Apoi au numit alt şef de contabilitate. Steinmetz era încântat! Directorii, de asemenea. Mânuindu-l pe marele specialist cu atenţie şi blândeţe, îngăduindu-i să salveze aparenţele, şi-au atins scopul, fără zgomot şi pagubă.

Ceea ce preţuieşte pentru oameni este salvarea aparenţelor. Totuşi, câţi dintre noi se gândesc la asta când e vorba de alţii ? Călcăm pe sentimentele semenilor noştri, ne impunem voinţa, acuzăm, ameninţăm ; mustram faţă de martori pe copiii noştri sau pe funcţionarii din subordine, fără a ne gândi o clipă la reacţiile ce le vom provoca. Ar fi necesare o clipă de gândire, câteva vorbe bune, o sforţare sinceră pentru a ne uita pe noi şi a-i înţelege pe alţii, ar trebui atât de puţin pentru a îndulci loviturile ce suntem nevoiţi a le da. Cruţaţi, deci amorul propriu al adversarului, lăsaţi-l să iasă cu faţa curată. Este regula nr. 5.

CAPITOLUL VI - Cum se stimulează oamenii

Acum 50 de ani trăia la Neapole un copil de zece ani, care lucra într-o uzină. El visa să ajungă cântăreţ. Din nenorocire, profesorul său l-a descurajat: "Nu ai voce deloc, îi spunea el mereu. Când cânţi parcă ar scârţâi o uşă!". Dar mama sa, o biată ţărancă, îl consola. Îl lua în braţe şi îi zicea că e sigură de talentul lui, îl asigura chiar că face progrese. Ea muncea din greu, se lipsea de orice pentru a-i plăti băiatului orele de canto. Încurajarea mamei a transformat viaţa acestui băiat. Probabil aţi auzit de el, se numea... Caruso.
Tot aşa, un tânăr din Londra dorea să devină scriitor. Nu avea decât o vagă cultură ; tatăl său fusese închis pentru neplata datoriilor. Cunoştea adesea chinul foamei. în fine, şi-a găsit o ocupaţie: avea să lipească etichete pe flacoanele de coloranţi, într-un antrepozit unde mişunau guzganii. Noaptea dormea Intr-o mansardă oribilă, împreună cu doi golani. Avea atât de puţină încredere în el şi era atât de sensibil la batjocură, că numai In toiul nopţii avea curajul să-şi ducă manuscrisele la cutia de scrisori. Unul după altul, acestea îi erau refuzate. In sfârşit, sosi şi ziua cea mare: una din povestirile lui fu acceptată. Nu i se plătea nimic, e adevărat, dar puţin îi păsa. Editorul îl felicita. Cineva găsea că avea talent. Era atât de fericit că a fost capabil să rătăcească pe străzi ore întregi, plângând. Din acel moment începu să spere şi viitorul său s-a schimbat. Acest om a devenit o celebritate. Numele lui ? Charles Dickens.

Înţeleptul psiholog Wiliam James arăta s "Pe lângă ceea ce ar trebui să fim, suntem numai pe jumătate treziţi. Nu facem uz decât de o mică parte din posibilităţile noastre fizice şi morale. Omul trăieşte mai prost decât ar putea. El poseda tot felul de "omori pe care nu şi le cunoaşte".

Voi, cei care citiţi aceste rânduri, posedaţi "comori necunoscute sau neexploatate". Printre ele există şi facultatea magică de a-i stimula pe alţii, de a-i schimba pe oameni fără a-i jigni sau irita.

Pentru aceasta nu trebuie decât ... să le recunoaşteţi sforţările, să le lăudaţi progresele cu sinceritate şi generozitate.

CAPITOLUL VII - Arătaţi omului că aveţi încredere în el şi se va strădui s-o merite

Preşedintele lui Baldwin Locomotive Works spunea: "E uşor de condus oamenii când le arătaţi stima dv. pentru capacităţile ce le au".

Dacă doriţi să dezvoltaţi o anumită calitate la un individ faceţi ca şi cum această calitate ar fi una din trăsăturile lui de căpetenie. Shakespeare afirma că... "dacă vă lipseşte o calitate, prefaceţi-vă că o aveţi". Prefaceţi-vă şi dv. că credeţi în existenţa cutare ori cutare virtuţi la un om pe care vreţi să-l perfecţionaţi. Afirmaţi-vă cu putere încrederea în el. Daţi-i o frumoasă reputaţie şi el va face totul ca să evite de a scădea în ochii dv.

Am vorbit nu demult cu unul din directorii lui "Exchange Buffets", grupul de 26 de restaurante care funcţionează după un sistem special, "sistemul as onoare". în aceste restaurante, fondate în 1885, nu se prezintă nota clienţilor. Comandaţi tot ce doriţi, consumaţi, faceţi chiar dv. socoteala şi achitaţi nota la plecare. Nici un control, nici o fişă, nimic. "Dar aveţi, totuşi, câţiva supraveghetori ? i-am zis uimit. Nu puteţi fi siguri de toţi clienţii". "Nu supraveghem nimic, mi-a răspuns directorul. Or fi existând şi şmecheri, o ştim, dar ştiu tot aşa că sistemul nostru e bun, altfel nu cred că întreprinderea noastră ar fi prosperat continuu de aproape an veac".

La "Exchange Buffets" fiecare se simte tratat ca un om cinstit, ca om de onoare. Aşa că toţi - săraci, bogaţi, hoţi sau cerşetori - vor să merite încrederea ce li se acordă.

Deci, dacă voiţi să schimbaţi o persoană fără a o jigni şi supăra... Daţi-i o frumoasă reputaţie de meritat. Este regula nr. 7.

CAPITOLUL VIII - Ce uşoare par greşeala de îndreptat şi sarcina de îndeplinit I

Spuneţi unul copil, unul soţ, unui slujbaş că-i prost, că n-are nici o dispoziţie pentru cutare lucru sau joc, că nu pricepe nimic şi distrugeţi in el orice dorinţă de perfecţionare. Dar încercaţi tactica opusa. Încurajaţi-l şi sarcina de îndeplinit fi va părea uşoară Arătaţi celui pe care vreţi să-l stimulaţi că aveţi încredere în capacitatea lui, spuneţi-i că are an talent pe care nu-l bănuieşte şi-l veţi vedea cum va trudi să atingă perfecţiunea.

Eily Culberston a fost regele bridge-ului. Cărţile sale au încă un succes extraordinar şi au fost traduse în nenumărate limbi. Ei bine, el mi-a mărturisit că a devenit un profesionist al acestui joc numai datorită încurajărilor unei femei. Juca bridge mediocru, ba mai era şi încăpăţînat şi cârcotaş, aşa că nimeni nu vroia să joace cu el. Atunci o întâlni pe Josephine Dillon, o fată drăguţă care dădea lecţii de bridge. O iubi şi o luă de nevastă. Ea a observat însă cu câta grijă analiza Elly cărţile şi-l convinse că avea pentru bridge predispoziţii minunate, nebănuite. Acest compliment şi nimic altceva, afirma el ulterior, a stat la originea carierei sale.

Dacă vreţi să schimbaţi atitudinea unei persoane fără a o ofensa şi supăra: încurajaţi-o. Spuneţi-i că greşeala este uşor de îndreptat şi sarcina îi va părea uşor de îndeplinit. Este regula nr. 8.

CAPITOLUL IX - Faceţi astfel ca oamenii să fie mulţumiţi de a îndeplini ceea ce doriţi

D. Want, directorul unei mari imprimerii din New-York, avea un mecanic căruia vroia să-i schimbe cu orice preţ starea de spirit. Acest om era însărcinat cu supravegherea bunei

funcţionări, ziua şi noaptea, a tuturor maşinilor tipografice, se plângea că munca sa era prea grea, orele prea multe şi pretindea că-i .trebuie un ajutor.

D. Want nu-i acordă un asistent, nu-i reduse nici lucrul, nici durata orelor şi totuşi îl mulţumi. Cum ? I-a dat un birou privat, cu o placă pe uşă ce-arăta noul lui titlu: "Directorul serviciului de întreţinere".

Acum mecanicul nu mai era subalternul căruia primul venit să-i poată porunci. Era directorul unui serviciu. I se recunoscuse meritele. Conştient de importanţa sa şi de noul său prestigiu, era satisfăcut şi şi-a continuat munca fără a se mai tângui.

E o copilărie asta ? Poate. Este şi observaţia ce-i s-a făcut lui Napoleon când a fondat gradul de "mareşal al Franţei", acordându-l la 18 generali ai săi, şi a numit cu titlu de "Marea Armată" trupele sale. Celor care râdeau de el fiindcă îi răsplătea pe asprii săi veterani cu "fleacuri" el le răspundea: "Oamenii se guvernează cu fleacuri, domnii mei!". Să învăţăm ca şi Napoleon să risipim titluri şi autoritate şi vom obţine aceleaşi rezultate ca el.

Deci, regula nr. 9, cere ca să procedaţi în aşa fel încât persoana de care aveţi nevoie să fie fericită de a face ceea ce îi propuneţi.

NOUA MIJLOACE PENTRU A-I ÎNDREPTA PE OAMENI FARA A-I JIGNI SAU SUPARĂ

1. Începeţi prin a-i aduce câteva laude sincere.
2. Observaţi-i greşelile sau defectele într-un mod indirect.
3. înainte de a critica, aveţi grijă de a scoate în evidenţă propriile voastre greşeli.
4. Nu-i daţi ordine directe. Sugeraţi. Puneţi întrebări.
5. Cruţaţi-i amorul propriu. Lăsaţi-l să "iasă cu obrazul curat".
6. Recunoaşteţi-i eforturile, lăudaţi-i sincer cele mai uşoare proiecte.
7. Acordaţi-i o bună reputaţie de meritat.
8. încurajaţi-l, astfel ca greşeala să pară uşor de îndreptat iar sarcina lesne de îndeplinit.
9. Faceţi în aşa fel ca să fie fericit să facă ceea ce-i propuneţi.
5.

PARTEA a V-a - SCRISORILE MIRACULOASEI

Ştiu ce gândiţi citind acest titlu. Vă spuneţi "Ce absurditate Miroase de la o poştă a publicitate de cărturărească şi de şarlatan!".

Dacă aceasta e părerea dv., o găsesc foarte naturală. Acum 15 ani aş fi făcut şi eu la fel. Sunteţi sceptic? Cu atât mai bine! Îmi plac scepticii, sunt din Missouri şi asta spune totul... Şi cred chiar că, dacă gândirea dv. este în progres, asta se datorează mulţimii de curioşi, de Toma necredinciosul, a tuturor acelora care nu cred fără dovadă. Vreau să vorbesc făţiş. Acest epitet "miraculos" este el exact ? Nu tocmai exact. Dar totuşi, unele scrisori bine concepute au dat rezultate dublu-miraculoase. De cine au fost astfel calificate ? De Ken R. Dyke, anul din cei mai mari specialişti ai vânzării din America, şeful publicităţii la Colgate Palmolive Peet et Co.

Iată, de pildă, în vreme ce la media scrisorilor adresate se primesc circa 8 la sută răspunsuri, fiind cu totul extraordinar un randament de 15 la sută, o scrisoare adresată de Dyke după ce a urmat cursul nostru a primit "miraculosul" procentaj de răspunsuri de 42 la sută.

Iată această scrisoare... miraculoasă.

Dragă Mr. Blank,

Anul trecut, am convins pe directorii noştri că cel mai bun mijloc de a spori afacerile revânzătorilor noştri este a duce o campanie intensă de vânzare directă, în întregime

finanţată de firma noastră, Am adresat de curând un chestionar la 1600 de depozitari care beneficiază de această campanie şi sutele de răspunsuri primite mi-au dovedit că ei sînt mulţumiţi de această formă de cooperare. De aceea, am stabilit un nou plan de vânzare directă care, ştiu că vă va plăcea mai mult decât precedentul.

Dar azi dimineaţă, preşedintele societăţii noastre a studiat cu mine rapoartele campaniei precedente şi m-a rugat să-i arăt numărul ce ni l-a adus. Fireşte că trebuie să mă adresez dv. ca să ştiu răspunsul ce-l am de dat. (Excelentă frază: "Dv. trebuie să mă adresez ca..." Omul înţelege importanţa ce i se acordă în luarea unei decizii).
Iată ce vroiam să vă întreb:
1. Dacă vreţi să ne arătaţi pe harta alăturată numărul de învelişuri, de acoperiri sau reparaţii care credeţi că sau putut face în campania de anul trecut.
2. Să ne înştiinţaţi cât mai precis posibil despre valoarea globală a acestor comenzi.
Dacă doriţi să-mi faceţi acest serviciu l-aş preţui foarte mult şi v-aş fi recunoscător.
Cu toată sinceritatea...

Este o scrisoare foarte simplă, nu-i aşa. Şi totuşi, ea a făcut minuni. De ce ? Pentru că îl ruga pe destinatar să-i acorde o favoare - o favoare ce-i îngăduia să-şi arate importanţa.
Repet: metodele expuse în această carte nu vor reuşi decât dacă sînt sincere şi dacă pornesc din inimă. Ceea ce eu vă explic nu sînt "trucuri" pentru a reuşi. Nu! Este un nou mod de a trăi, o nouă filosofie.

PARTEA a VI-a - CÂTEVA SFATURI PENTRU A VA PĂSTRA FERICIREA ÎN CĂMIN

CAPITOLUL I - Cum să săpaţi mai repede mormântul fericii conjugale

Marea tragedie a vieţii lui Lincoln a fost căsnicia sa. Nu asasinarea lui, ci căsnicia. Când Booth l-a împuşcat, Lincoln nu şi-a dat seama că cineva a tras în el, dar timp de 23 de ani, aproape zilnic, a cules ceea ce Herndon, asociatul lui, a numit "Fructele amare ale nenorocirii conjugale". Într-adevăr, aproape un sfert de veac, Mrs. Lincoln l-a hărţuit cu critica, l-a epuizat în certuri. Ea se certa mereu, nu înceta de a-l critica pe soţul ei: era încovoiat, neghiob, ridicol! Rădea de urechile lui mari, îi zicea că are nasul strâmb, că arăta ca un tuberculos, că mâinile şi picioarele sînt prea mari îi capul prea mic...".
Abraham Lincoln şi Mary Todd erau diferiţi din toate punctele de vedere educativ, temperamental, gusturi.

Toate aceste scene, certuri, furie l-au schimbat oarecum pa Lincoln. l-au schimbat mai întâi sentimentele faţă de soţia sa. L-au făcut să regrete că s-a căsătorit cu ea şi o evita cât putea. Trei luni iarna şi trei luni vara şedea departe, evitând să o vadă. Aceasta a durat ani de zile. Viaţa aceasta nu era plăcută, nici confortabilă, dar aşa cum era o prefera căminului, unde îl aştepta Mrs. Lincoln cu furia ei.

Cu ghearele lor, unele femei îşi sapă groapa propriei fericiri conjugale. Aşa că, doamnelor, dacă vreţi să păstraţi veselia şi armonia în cămin, urmaţi acest sfat: Fără mustrări! Fără scene!

CAPITOLUL II Luaţi-i pe oameni aşa cum sînt

Oricare ar fi greşelile făcute de partenerul dv., nu-l criticaţi niciodată, nu pronunţaţi niciodată cuvinte aspre de mustrare, iar dacă cineva încearcă să-l ridiculizeze, săriţi-i în ajutor şi apăraţi-l cu o dreptate sălbatică.

Henry James spunea: "Prima regulă în raporturile noastre cu semenii este de a-i lăsa să fie fericiţi aşa cum înţeleg ei, atât timp cât nu ne incomodează pe noi".

Scriitorul Leland Foster Wood completa într-una din cărţile sale: "Succesul unei căsnicii depinde mai puţin de a găsi soţul ideal, cât de a fi tu însuţi acest soţ ideal".

Deci, dacă ţineţi la armonia căminului vostru: Lăsaţi partenerul aşa cum e, nu încercaţi a-l schimba!

CAPITOLUL III - Faceţi aceasta şi în curând veţi porni spre Reno

Dorothy Dix, a cărei competenţă în materie matrimonială era indiscutabilă, declara că... "mai mult de jumătate din menaje dau fiasco". Ea adăuga că "dacă atâtea frumoase căsătorii încărcate de speranţe ajung să se spargă de stâncile de la Reno (oraş unde sînt judecate cele mai multe divorţuri), de vină este zadarnica şi funesta obişnuinţă a soţilor de a se critica între ei".

Deci, dacă vreţi să păstraţi fericirea căminului dv. nu. criticaţi, nu faceţi mustrări.

Dacă sunteţi câteodată ispitit de a certa un copil am să vă sfătuiesc ca înainte s-o faceţi să citiţi următorul pasaj, adresat de scriitorul Livingstone fiului său care doarme:

"Micule, ascultă-mă... Tu dormi cu obrazul în mânuşiţa ta şi cu buclele tale blonde lipite de fruntea-ţi umezită. M-am strecurat în camera ta... Vreau să-ţi fac o mărturisire... Adineauri, în timp ce-mi citeam ziarul, am fost cuprins de remuşcări. Astăzi am fost cam aspru cu tine. Dimineaţa, când te pregăteai să mergi la şcoală, te-am mustrat pentru că te mulţumeai să-ţi treci şervetul umed pe vârful nasului. Te-am certat pentru că ghetele tale nu erau făcute; am strigat când ţi-ai aruncat jucăriile pe jos. La dejun, te-am certat iar: vărsai laptele, înghiţeai fără să mesteci, puneai coatele pe masă, întindeai prea mult unt pe pâine... La plecare, te-ai întors şi mi-ai zis: "La revedere, tată". Şi ţi-am răspuns încruntând sprâncenele: ţin-te drept: Seara, acelaşi cântec. Întorcându-mă de la lucru te-am pândit pe drum. Te jucai cu bilele, In genunchi, în praf, îţi rupseseşi ciorapii. Te-am umilit faţă de camarazii tăi când ţi-am poruncii să ta duci înaintea mea acasă...

Iţi aminteşti, apoi ? Te-ai strecurat sfios, cu un aer nenorocit, în biroul meu, în timp ce lucram. Am ridicat ochii: "Ce este ?" N-ai răspuns nimic, dar. Într-un elan irezistibil, ai alergat către mine şi ţi-ai aruncat braţele în jurul gâtului meu, strângându-mă cu acea devoţiune mişcătoare pe care Dumnezeu a înflorit-o în inima ta şi pe care răceala mea na putut-o împietri. Apoi, ai fugit şi am auzit picioruşele tale alergând pe scară.

Ei bine, fiul meu, atunci cartea mi-a lunecai din mâini şi o frică teribilă m-a cuprins. Iată ce a făcut din mine mania criticii şi a mustrărilor: un tată morocănos. Te pedepseam pentru că nu erai decât un copil. Nu-mi lipsea iubirea, dar aşteptam prea mult de la tinereţea ta. Te judecam după exemplul anilor mei. Şi totuşi, este atâta generozitate, nobleţe şi loialitate în sufletul tău. Inimioara ta e vastă ca şi aurora care urcă de sub coline. Nu doresc decât mărinimia elanului tău spontan pentru a-mi dori bună seara. Să uităm restul... Asta seară vin să îngenunchez, plin de remuşcări, lângă patul tău...

Am greşit. Te-am tratat ca pe un om. Acum, când te privesc în pătucul tău, ştiu bine că nu eşti decât un copil. Abia ieri mai erai în braţele mamei tale, cu capul pe umărul ei... Am aşteptat prea mult de la tine... Prea mult pentru frăgezimea ta...".

CAPITOLUL IV - Vă e uşor să faceţi fericiţi pe cei din jurul Dv.

Cunoaşteţi această fabulă. După o zi lungă de trudă, o fermieră puse în faţa lucrătorilor ei, In ioc de cină, un braţ cu fân. Şi cum aceştia o întrebară indignaţi dacă a

înnebunit, ea le răspunse: "De unde să ştiu eu care e deosebirea ? De 20 de ani de când gătesc pentru voi, niciodată nu mi-aţi spus un cuvânt ca să mă faceţi să înţeleg că nu era fân ceea ce mâncaţi!

De ce nu dovediţi consideraţie pentru meritele soţiei dv. ? Prin omagiile şi devotamentul său, un bărbat poate face fericită pe cea care îi e soţie. Şi dacă ea e fericită, îl va face fericit şi pe el."

Dacă vreţi să fie fericit căminul dv., recunoaşteţi meritele consoartei voastre.

CAPITOLUL V Ce impresionează o femeie

Din timpuri imemoriale, florile au fost considerate drept limbajul amorului. Ele nu sînt deloc scumpe. Se vând la colţul străzii. De ce să aşteptaţi ca nevasta să fie într-o clinică ca să-i duceţi un buchet ? De ce să nu-i oferiţi câteva roze chiar astă seară ? Vă plac experienţele ? Faceţi-o pe aceasta i

Bărbaţii care citesc aceste rânduri nu au habar ce costum şi cămaşă purtau acum cinci ani şi nici nu-i interesează. Dar femeile sînt altfel, au multă sensibilitate şi bărbaţii nu trebuie să uite asta. Aşa că luaţi foarfecule şi tăiaţi următoarele cuvinte; "Nu voi trece de două ori calea vieţii. Deci, toată bucuria şi tot binele ce le pot face semenilor mei, acum trebuie să le fac! Nimic să nu mă facă să amân, ocazia nu se va mai repeta, poate, niciodată!". Dacă doriţi să aveţi un cămin fericit: Fiţi plini de atenţii faţă de soţia dv.

CAPITOLUL VI - Dacă vreţi să fiţi fericit nu uitaţi să faceţi următoarele:

E importantă, desigur, alegerea partenerului, dar apoi ceea ce contează cel mai mult este curtoazia între soţi. Ce frumos ar fi ca femeile să-şi trateze soţii cu aceeaşi consideraţie ce o au pentru străini I... Un bărbat va fugi întotdeauna de o soţie înăcrită... Lipsa de curtoazie ucide dragostea.

Numai un psihiatru cu vederi tendenţioase ar îndrăzni să afirme că principala cauză a vrajbei în căsătorie este nepotrivirea sexuală. Totuşi, trebuie recunoscut că divergenţele ce provin din alte pricini ar pierde din tărie dacă raporturile sexuale ar fi satisfăcătoare.

Doctorul Popenoe, o autoritate în materie de mariaj, susţine că dezacordul este îndeobşte datorat următoarelor cauze:

1. Lipsă de armonie sexuală.
2. Deosebiri de păreri în ceea ce priveşte folosirea timpului liber.
3. Dificultăţi financiare.
4. Anomalii metale sau fizice.

Notaţi bine că problema sexuală vine în primul rând şi, contrar celor ce s-ar putea crede, grijile provocate de lipsa banilor în al treilea rând. Satisfacerea simţurilor nu este decât una din numeroasele bucurii ale căsătoriei, dar dacă această condiţie nu e îndeplinită, întreg edificiul se prăbuşeşte.

CHESTIONAR

Şi, pentru a sfârşi, să ne întrebăm: putem noi răspunde afirmativ, cu toată sinceritatea la următoarele întrebări care să ne îngăduie să ne preţuim meritele de soţi şi soţii ? Domnule,

1. Mai faceţi, din când în când, curte soţiei dv. ?
Ii aduceţi flori ? Sărbătoriţi ziua naşterii ei sau pe cea a căsătoriei ?
2. Ii daţi o sumă destinată exclusiv pentru cheltuielile ei personale ?
3. Vă daţi osteneala să n-o criticaţi niciodată faţă de martori ?

4. Vă străduiţi ca să o înţelegeţi şi s-o ajutaţi în momentele ei de oboseală şi nervozitate ?
5. împărţiţi cu dânsa măcar jumătate din timpul vostru liber ?
6. Vă feriţi de a face comparaţii între talentele ei de bucătăreasă şi gospodină şi cea a mamei dv. sau a doamnei X..., când aceste comparaţii nu sînt în favoarea ei ?
7. Ii permiteţi să danseze cu alţi bărbaţi şi să primească atenţiile lor amicale, fără a vă arăta gelos ?
8. Căutaţi orice prilej ca să o încurajaţi şi să-i exprimaţi admiraţia ?
9. Aveţi grijă să-i mulţumiţi pentru toate mi cile servicii ce le face ?

Doamnă,
1. îi daţi soţului dv. întreaga libertate de a-şi conduce afacerile aşa cum crede de cuviinţă ? Vă feriţi să-i faceţi observaţii despre colegii săi, secretara ce şi-a ales-o sau întârzierile sale ?
2. Vă daţi osteneala ca să faceţi casa agreabilă ?
3. Aveţi grija de a schimba lista de mâncare astfel ca soţul dv. să nu ştie dinainte ce-i veţi servi ?
4. Vă străduiţi să pricepeţi afacerile soţului dv., ca să puteţi vorbi cu el despre ele sau chiar să-l ajutaţi cu sugestiile dv. ?
5. înteţi în stare să faceţi faţă, cu curaj, greutăţilor financiare, fără a-i reproşa soţului dv. greşelile sale, nici să faceţi comparaţii defavorabile între dânsul şi amicii lui mai norocoşi ?
6. Vă daţi sincer osteneala de a vă înţelege cu ceilalţi membri ai familiei sale ?
7. Alegând toaletele dv. vă gândiţi la preferinţele lui de culoare şi stil ?
8. Ştiţi să sacrificaţi o părere fără importanţa pentru a salva armonia menajului ?
9. Aţi învăţat jocurile preferate ale soţului dv. ca să puteţi lua Darte la distracţiile lui ?
10. Vă ţintii la curent cu evenimentele, idei le, cărţile noi, pentru a rămâne interesantă din punct de vedere intelectual ?
11.

SCRISOARE CATRE UNII TINERI

Începeţi viaţa în vremuri grele. Se urcă uneori în istorie valuri care poartă spre izbândă până şi pe cei mai slabi înotători. Generaţia voastră înoată împotriva curentului, într-o mare furtunoasă. Acest lucru este greu. In primele clipe veţi fi înăbuşit şi veţi fi descurajat că veţi mai ajunge la mal. Nu vă speriaţi. Alţii, înaintea voastră, au întâlnit valuri tot atât de înalte şi n-au fost acoperiţi de ele. Cu dibăcie şi curaj veţi rezista până când va veni din nou linişte.

Învingători fiind, nu uitaţi că biruinţele omeneşti nu sînt decât parţiale şi vremelnice. Nici una din treburile acestei lumi n-ar putea fi orânduita pentru vecie. Nici o izbândă nu hotărăşte viitorul îndepărtat. Nici un tratat nu domneşte pentru multă vreme. Nici o revoluţie nu întemeiază o societate care să fie veşnic fericită. Păziţi-vă de a gândi că un om sau o generaţie au dreptul - odată menirea lor îndeplinită - la o fericire leneşă. Etapa vieţii nu. se isprăveşte decât la ora când cade noaptea.

Nu fiţi grăbiţi. Averile şi renumele care se nasc într-o clipă, tot într-o clipă mor. Vă urez piedici şi lupte. Bătălia vă va oţeli. Spre 50 sau 60 de ani veţi căpăta înfăţişarea viguroasă a stâncilor bătute de furtuni. Lumea vrăjmaşă are darul să vă dăltuiască. Veţi fi caractere dar şi veţi avea caracter, iar valurile opiniei publice vă vor face să râdeţi. Când eşti tânăr, totul pare grozav. Primele piedici par blesteme şi răutatea lumii înspăimântă. Pregătiţi-vă un adăpost interior împotriva cruzimii semenilor şi a situaţiilor. Orice om poate clădi, în străfundul gândurilor sale, un adăpost de unde să nu-i pese de proiectele cele mai grele şi de vorbele cele mai viclean otrăvite. De ce se poate teme un suflet împăcat cu el însuşi ? Nici persecuţiile, nici calomniile nu-i pot clinti mărturia pe care el o dă celor mai tainice gânduri ale sale.

Luaţi dragostea în serios, nu în tragic. Veţi fi surprinşi în tinereţe de frivolitatea femeilor, de cochetăria, de minciunile şi de cruzimea lor. Spuneţi-vă că aceste înfăţişări ale firii lor, deşi avea, sînt numai de suprafaţă. Observându-le, gândiţi-vă la mare, a cărei oglindă este atât de schimbătoare şi care devine, totuşi, o prietenă statornică pentru cine se apropie de ea şi încearcă s-o înţeleagă. Căutaţi dincolo de femeile prea libere şi prea uşoare, suflete mai sfioase care ezită să-şi arate blândeţea şi încrederea. Juraţi, din toată inima, credinţă aceleia care vi se pare vrednică de aceasta.

Fiţi statornic, nu pierdeţi nădejdea. Ştiu că sunteţi ispitiţi, când lucrurile merg rău, să lăsaţi totul baltă şi să reîncepeţi viaţa cu altă femeie, cu alţi prieteni, sub un alt cer. Nu vă lăsaţi duşi de această părere. în anumite cazuri extreme, se poate ca unele nenorociri cu neputinţă de răbdat să vă oblige la o nouă plecare dar pentru cele mai multe fiinţe e mai bine să se mulţumească cu ce au. Este o soartă fericită de a îmbătrâni şi de a muri în mijlocul celor cu care am crescut şi am luptat.

În sfârşit, fiţi modeşti şi cutezători. A gândi, a iubi, a porunci, sînt acţiuni grele şi nu veţi ajunge să faceţi nici una în decursul vieţii voastre pământeşti asemănătoare cu desăvârşirea visată în adolescenţă. Dar oricât de grele s-ar arăta, ele nu sînt totuşi cu neputinţă de înfăptuit. Înaintea voastră, generaţii nenumărate le-au înfăptuit şi, de bine de rău, au străbătut între două deserturi de umbră, îngusta fâşie de lumină. De ce să vă temeţi. Menirea vă este scurtă şi ceilalţi sînt muritori ca şi voi.

S F Â R Ş I T